

PARA O MANUEL E O RODRIGO

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer à Professora Doutora Maria da Graça Guedes, como minha orientadora, pelo apoio e contributo dado durante o desenvolvimento desta trabalho de investigação numa área tão complexa, bem como pelas palavras amigas que, nos momentos mais difíceis, me fizeram crer no meu trabalho.

Quero também agradecer ao Dr. Steven Sarson, coordenador do Curso de Design onde lecciono, à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão na pessoa do seu Director, e ao Instituto Politécnico do Porto, na pessoa do seu Presidente, a possibilidade de realizar esta dissertação com o apoio do PRODEP e ao abrigo da Acção 5.3 – Formação Avançada de Docentes do Ensino Superior.

A contribuição dos dados essenciais ao desenvolvimento deste trabalho de investigação foi também um contributo fundamental no seu desenvolvimento e, por isso, não posso também deixar de agradecer à Dr.^a Elza Neto, do ICEP Portugal, à Eng. Cristina Cunha, da ANIVEC e à Inditex Industria de Diseño Textil, S. A.

Um agradecimento especial ao Dr. Vasco Antunes da Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S. A., pelo seu contributo essencial e também pela grande disponibilidade em participar neste projecto.

Quero ainda agradecer ao meu marido, pelo facto de ter estado sempre presente e preocupado em me dar todo o apoio e, essencialmente, em me fazer acreditar no meu trabalho e no meu projecto de doutoramento. Obrigada pelas tuas palavras.

Ao meu filho Rodrigo, agradeço os sorrisos e os mimos, que também contribuíram e muito...

RESUMO

O mercado de produtos de moda tem vindo a acelerar a sua transformação, tanto ao nível do seu *modus operandi*, como das suas características específicas, em resultado da evolução das necessidades do consumidor, e respectivos grupos, e da pronta e rápida resposta que estes exigem à indústria deste sector. As novas características deste mercado, de que são exemplo a saturação dos mercados pelo excesso de oferta, a ampla oferta de marcas privadas de retalho, o acesso fácil à informação resultante das novas tecnologias e a globalização, impõem às marcas a necessidade de uma presença forte no mercado que as destaque e através da qual se estabeleça o envolvimento e consequentemente a lealdade à marca.

De modo a contribuir para o reforço deste processo, concebeu-se um modelo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda, com origem na análise do estado da arte e na investigação empírica na área de comunicação, modelo desenvolvido no contexto das marcas de produtos de moda e que é um reflexo desta realidade e do seu desempenho no mercado nacional. Pretende-se, através deste modelo, orientar as empresas do sector na optimização da gestão da interligação entre os múltiplos recursos de que dispõem para a optimização da emissão do conceito total ao mercado.

A investigação empírica no mercado nacional de produtos de moda, desenvolvida com base num modelo preliminar, realizou-se através do recurso a várias as técnicas de investigação, entre as quais se destacam um inquérito por questionário estruturado junto de um conjunto de empresas com marcas próprias e a análise, com base na triangulação de dados, de dois estudos de caso – as empresas – e sete unidades de análise – as marcas – que actuam no mercado português. O modelo preliminar foi posteriormente aplicado a uma das unidades de análise de cada estudo de caso, possibilitando a adaptação do modelo à realidade específica do mercado de produtos de moda.

A concepção do modelo de comunicação integrada para colecções de produtos de moda, tendo como base o sistema de comunicação entre a marca e o consumidor, permitiu concluir que o seu desenvolvimento é realizado através da comunicação da imagem de moda e da identidade da marca, numa troca contínua e construtiva para a marca na emissão de um conceito total, o qual é criado a partir de todos os aspectos com poder comunicativo, como o design das colecções, o marketing mix e a comunicação de marketing, sem recurso à totalidade dos seus meios, técnicas ou actividades.

ABSTRACT

The market of fashion products has been undergoing a swift transformation, both in its *modus operandi*, and as far as its specific characteristics are concerned; this is due to the evolution of consumer needs, and the quick and ready response that these require from the industry. Indeed, the new characteristics of this market (including saturation caused by excessive offer), the ample offer of private retail brands, and the easy access to information granted by new technologies and globalization, force brands to conquer a strong presence in the market that will gain them involvement, which in turn will lead to customer loyalty.

This study purports to contribute to the reinforcement of this process, by presenting a model of integrated communication of fashion products collections. This model is based on a thorough analysis of state-of-the-art, empirical research in the field of communication and was developed within the context of fashion products brands and their performance in the Portuguese market. Furthermore, it is put forward that this model will help companies optimize the management of their multiple resources when it comes to introducing their total concepts to the market.

The empirical research on the Portuguese fashion market, based on a preliminary model, made use of several investigative tools, namely a survey of own-brand companies through a structured questionnaire and the analysis, based on data triangulation, of two case studies – the companies – and seven analytical units – the brands – that operate on the Portuguese market. This preliminary model was then applied to one analytical unit in each case study, thus allowing its adaptation to the specific reality of the fashion market.

The conception of an integrated communication model for fashion products collections, based on a system of communication between brand and consumer, strongly indicates that its development is achieved through a continuous, two-way communication process between fashion image and brand identity that further strengthens the brand as a total concept. This total concept is created by all aspects that have communicative power, such as the design process of the collections, the marketing mix, and marketing communication, without exhausting every means, techniques or activities.

ÍNDICE

	Página
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	ix
ABREVIATURAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
ÍNDICE DE QUADROS	xxi

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Objecto de estudo	4
1.3 Objectivos	5
1.4 Metodologias	7
1.5 Estrutura do trabalho	10

CAPÍTULO II – MARKETING PARA PRODUTOS DE MODA

2 PRODUTO DE MODA	13
2.1 O Produto de moda	13
2.1.1 A evolução do produto de moda: alta-costura, pronto-a-vestir e <i>fast-fashion</i>	13
2.1.2 Conceito de moda no início do século XXI	14
2.2 Processo integrado de design e marketing de produtos de moda	19
2.3 Processo de decisão de compra	26
2.4 Marca	32
2.4.1 A marca nos produtos de moda	32
2.4.2 Relação imagem de marca/imagem de moda	36
2.4.3 <i>Branding</i> como estratégia de marketing	40

CAPÍTULO III – MARKETING MIX DE PRODUTOS DE MODA

3 MARKETING MIX DE PRODUTOS DE MODA	45
3.1 Produto de moda	45
3.1.1 Ciclo de vida do produto de moda	49
3.1.2 Processo de adopção de moda	53
3.1.3 Estratégias de produto	57
3.2 Preço nos produtos de moda	61
3.2.1 A influência do preço do produto no processo de decisão de compra	61
3.2.2 O preço como factor de posicionamento	63
3.2.3 Estratégias de preço	66
3.3 Distribuição de produtos de moda	68
3.3.1 Distribuição como mais valia no processo de <i>branding</i>	70
3.3.2 Estratégias de distribuição	71
3.3.3 O retalho na gestão da marca e no processo de <i>branding</i>	73
3.3.3.1 Caracterização do retalho	74
3.3.3.2 Estratégias de retalho	80
3.4 Comunicação de produtos de moda	82
3.4.1 Conceito de comunicação de marketing	82
3.4.2 Processo de comunicação de marketing	84
3.4.3 Estratégias de comunicação	88
3.4.4 Plano de comunicação de marketing	91

CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING DE PRODUTOS DE MODA

4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING DE PRODUTOS DE MODA	99
4.1 Conceito de comunicação integrada de marketing	99
4.2 Plano de comunicação integrada de marketing	103
4.3 Mix de comunicação de marketing de produtos de moda	106
4.3.1 Publicidade	108
4.3.1.1 Conceito	108
4.3.1.2 Classificação de publicidade	110

4.3.1.3 Plano de publicidade	113
4.3.1.4 Os media	116
4.3.1.4.1 Plano de media	117
4.3.1.4.2 Caracterização dos media	123
4.3.2 Promoção de vendas	128
4.3.2.1 Conceito	128
4.3.2.2 Técnicas de promoção de vendas	131
4.3.3 Marketing directo	137
4.3.3.1 Conceito	137
4.3.3.2 Técnicas de marketing directo	140
4.3.4 Relações públicas	145
4.3.4.1 Conceito	145
4.3.4.2 Actividades e técnicas de relações públicas	148
4.3.4.3 Desfiles de moda	153
4.3.5 Venda pessoal	154
4.3.5.1 Conceito	154
4.3.5.2 Venda pessoal orientada para o cliente retalhista	157
4.3.5.3 Venda Pessoal orientada para o consumidor	160
4.3.6 Merchandising visual	161
4.3.6.1 Conceito	161
4.3.6.2 Elementos e técnicas de merchandising visual	166

CAPÍTULO V – MODELO PRELIMINAR DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE COLECÇÕES DE PRODUTOS DE MODA

5 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE COLECÇÕES DE PRODUTOS DE MODA	171
5.1 Especificidades da comunicação integrada de produtos de moda	171
5.2 Enquadramento conceptual	172
5.3 Pressupostos do modelo preliminar	175
5.4 Estrutura do modelo preliminar	177
5.5 Modelo preliminar de comunicação integrada de colecções de produtos de moda	185

CAPÍTULO VI – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

6 INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	189
6.1 Pesquisa exploratória: análise dos inquéritos	192
6.2 Estudos de caso	195
6.2.1 Estudo de caso 1: Soporcol Sociedade Portuguesa de Confecções, S.A.	195
6.2.1.1 Identificação e caracterização da empresa	195
6.2.1.2 Marcas: identidade e estratégia	197
6.2.1.3 Estratégias de produto e de preço	198
6.2.1.4 Design das colecções	200
6.2.1.5 Estratégias de posicionamento da marca nos pontos de venda multimarca	201
6.2.1.6 Promoção	202
6.2.1.6.1 Estratégias de comunicação	202
6.2.1.6.2 Plano de comunicação	203
6.2.1.6.3 Comunicação no ponto de venda multimarca	206
6.2.2 Estudo de Caso 2: Inditex Industria de Diseño Textil, S.A.	210
6.2.2.1 Identificação e caracterização da empresa	210
6.2.2.2 Marcas: identidade e estratégia	218
6.2.2.3 Estratégias de produto e de preço	219
6.2.2.4 Design das colecções	224
6.2.2.5 Estratégias de posicionamento da marca nos pontos de venda monomarca	226
6.2.2.6 Promoção	227
6.2.2.6.1 Estratégias de comunicação	227
6.2.2.6.2 Plano de comunicação	228
6.2.2.6.3 Comunicação no ponto de venda monomarca	235
6.2.2.6.3.1 Zara	236
6.2.2.6.3.2 PullandBear	239
6.2.2.6.3.3 Massimo Dutti	241
6.2.2.6.3.4 Bershka	244
6.2.2.6.3.4 Stradivarius	246
6.3 Aplicação do modelo preliminar de comunicação integrada de colecções de produtos de moda às empresas analisadas	248

6.3.1 Aplicação do modelo preliminar de comunicação integrada à marca Soporcol	249
6.3.2 Aplicação do modelo preliminar de comunicação integrada à marca Zara	255
6.4 Discussão de resultados	264
 CAPÍTULO VII – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE COLECÇÕES DE PRODUTOS DE MODA	
7 MODELO DE COMUNICAÇÃO DE COLECÇÕES DE PRODUTOS DE MODA	273
7.1 Processo de comunicação integrada	273
7.2 Integração da comunicação na transmissão do conceito total ao mercado	276
7.3 Elementos do marketing mix no processo de comunicação integrada	279
7.4 IComFashion: modelo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda	292
 CONCLUSÃO	297
Perspectivas futuras de investigação	302
 BIBLIOGRAFIA	305
 ANEXOS	
ANEXO 1 – Moda	331
ANEXO 2 – Comportamento de compra	358
ANEXO 3 – Processo de comunicação de marketing: modelos	365
ANEXO 4 – Plano de comunicação de marketing	379
ANEXO 5 – Plano de comunicação integrada de marketing	387
ANEXO 6 – Pesquisa exploratória ao mercado de marcas de produtos de moda: inquérito	395
ANEXO 7 – Estudo de caso: guião para recolha de informação	399
ANEXO 8 – Ponto de venda: guião de observação ao merchandising visual	409

LISTA DE ABREVIATURAS

ANIVEC....	Associação Nacional de Indústrias de Vestuário e Confecção
B2C.....	Business to Consumer
B2T.....	Business to Trade
CIFF.....	Copehagen Internacional Fashion Fair
CM.....	Corte e Confecção
CMT.....	Corte, Confecção e Acessórios
CPM.....	Cost per thousand (M em numeração romana)
CPT.....	Cost per Thousand
GRP's.....	Gross Rating Points
ICEP.....	Instituto das Empresas para os Mercados Externos
IMC.....	Integrated Marketing Communication
MMS.....	Multimedia Messaging Service
PR.....	Public Relations
SIMM.....	Semana Internacional de la Moda de Madrid
SMS.....	Short Message Service
SP.....	Sales Promotion
T2C.....	Trade to Consumer
TVR.....	Television Ratings

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	LEGENDA	PÁGINA
2.1	Modelo de interacção funcional na indústria de produtos de moda	19
2.2	Processo de design de colecções de produtos de moda	22
2.3	Tipologia dos meios de comunicação relevantes para as práticas de <i>forecasting</i>	24
2.4	Processo de compra	29
2.5	Processo de selecção entre marcas	31
2.6	Identidade e imagem	37
2.7	Marca – identidade e imagem	38
2.8	Modelos de <i>branding</i>	43
2.9	Desenvolvimento da ideia no processo de <i>branding</i> de produtos de moda	44
3.1	Características actuais do produto de moda	45
3.2	Conceitos de produtos de moda	47
3.3	O papel das necessidades humanas no conceito de produto de moda	47
3.4	Relação <i>Consumer Buying</i> versus <i>Consumer Use</i>	51
3.5	Variações na duração dos ciclos de moda	52
3.6	Teoria <i>Trickle-down</i> aplicada ao ciclo de moda	55
3.7	Teoria <i>Trickle-up</i> aplicada ao ciclo de moda	56
3.8	Teoria <i>Trickle-across</i> aplicada ao ciclo de moda	56
3.9	Os três elementos estratégicos da marca	57
3.10	Estratégias de posicionamento de produto	60
3.11	Factores que influenciam a formação de preço	62
3.12	Retalho tradicional	77
3.13	Relações actuais do retalho	77
3.14	Tipos de pontos de venda de produtos de moda	78
3.15	Estratégia de posicionamento no retalho	80
3.16	Promoção na rede de distribuição	83
3.17	Estratégias de comunicação de marketing para produtos de moda	89

3.18	A comunicação numa estratégia <i>profile</i>	90
4.1	Integração dos elementos do mix de marketing	100
4.2	Efeitos de comunicação dos elementos do marketing mix	104
4.3	Ciclo de implementação de media	118
4.4	Relação critérios e objectivos de media	119
4.5	Requisitos para a efectividade do marketing directo	139
4.6	Processo da venda pessoal	158
4.7	Elementos de criação da imagem do ponto de venda no processo de comunicação de marketing	163
5.1	Sistema de criação de imagem de moda	173
5.2	Objectivos de comunicação e sua interrelação	176
5.3	Processo de comunicação de marketing	177
5.4	O design de produto como parte integrante da mensagem no processo de comunicação de marketing	179
5.5	Mix de comunicação de marketing na comunicação de colecções de produtos de moda	181
5.6	Modelo preliminar de comunicação integrada de colecções de produtos de moda	187
6.1	Organigrama da empresa Soporcol Sociedade Portuense de Confecções S.A.	196
6.2	Mix de comunicação utilizada pela Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A.	204
6.3	Vista do <i>showroom</i> da empresa	205
6.4	Página inicial do <i>site</i> da empresa	206
6.5	Organigrama da empresa Inditex Industria de Diseño Textil, S.A: estrutura e organização	211
6.6	Gestão centrada no consumidor	212
6.7	Mascote Gridi	214
6.8	Processo de criação das colecções Zara	225
6.9	Mix de comunicação utilizada pela Inditex Industria de Diseño Têxtil, S.A.	229

6.10	Página inicial do site www.zara.com	230
6.11	Página inicial do site www.pullbear.com	230
6.12	Página inicial do site www.massimodutti.com	230
6.13	Página inicial do site www.bershka.com	231
6.14	Página inicial do site www.stradivarius.com	231
6.15	Sistema de atendimento ao cliente nos pontos de venda	233
6.16	Modelo de serviços de informação, sugestões e reclamações	234
6.17	Informação publicada na imprensa espanhola em 2003	235
6.18	Aplicação do modelo preliminar de comunicação integrada à marca Soporcol	251
6.19	Aplicação do modelo preliminar de comunicação integrada à marca Zara	257
7.1	Comunicação integrada de colecções de produtos de moda	274
7.2	Princípio da comunicação integrada	276
7.3	Comunicação integrada do conceito total	278
7.4	Elementos do mix de comunicação no processo de comunicação integrada de colecções dos produtos de moda	285
7.5	lComFashion: modelo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda	293

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO	LEGENDA	PÁGINA
2.1	Tipo de previsões e tipo de tendências de mercado	23
2.2	Fontes de informação de tendências de moda	25
2.3	Comportamento de compra e graus de envolvimento	28
2.4	Factores que motivam a compra de produtos de moda	29
2.5	Fontes de informação do consumidor	30
2.6	Características actuais do mercado	33
2.7	Caracterização da indústria portuguesa de vestuário	34
2.8	Tipos de marca para produtos de moda	35
2.9	Vantagens e desvantagens das diferentes estratégias de <i>branding</i>	41
2.10	Benefícios de <i>branding</i> para o consumidor e para o produtor	42
3.1	Produto-mix de um item numa colecção sazonal	48
3.2	Fases do ciclo de moda/território de moda	50
3.3	Factores que interferem com a adopção da moda	55
3.4	Variáveis na diferenciação de produto	59
3.5	Categorias de preço nos produtos de moda	65
3.6	Tipos de franchising	69
3.7	Estratégias de cobertura de mercado	71
3.8	Nike: estratégia integrada de distribuição	72
3.9	Tendências no mercado retalhista	73
3.10	Tipos de <i>clusters</i> de pontos de venda	74
3.11	Vantagens do retalho de produtos de moda	75
3.12	Opções de estratégias de comunicação	89
3.13	Efeitos desejados enquanto objectivos de comunicação e respectivas opções de gestão	92
3.14	Objectivos de comunicação de marketing de produtos de moda	93
3.15	Métodos de cálculo para o plano de comunicação	97
4.1	Benefícios da comunicação integrada de marketing	102
4.2	4Es e 4Cs da comunicação integrada de marketing	102
4.3	Objectivos de comunicação	105

4.4	Decisões estratégicas	106
4.5	Elementos do mix de comunicação de marketing	107
4.6	Classificações de publicidade	110
4.7	Tipos de publicidade realizada pelo retalho de produtos de moda	111
4.8	Publicidade no retalho de produtos de moda	111
4.9	Publicidade de produtos de moda e classificação pelas condições de venda	112
4.10	Tipos de publicidade institucional para o retalho de produtos de moda	113
4.11	Etapas no plano de publicidade	114
4.12	Objectivos para publicidade	115
4.13	Variáveis na relação media/resposta	117
4.14	Critérios na definição de objectivos de media	119
4.15	Classificação de media	121
4.16	Propósitos da comunicação	123
4.17	Vantagens da promoção de vendas	130
4.18	Técnicas de promoção de vendas para o consumidor	133
4.19	Técnicas de promoções de venda para o retalho	136
4.20	Elementos chave da definição de marketing directo	137
4.21	Competências de marketing directo	139
4.22	Media no marketing directo	141
4.23	Veículos de <i>direct mail</i> para produtos de moda	144
4.24	Pontos fortes e pontos fracos dos media utilizados na resposta directa	145
4.25	Relações públicas de marketing pró-activas e reactivas	146
4.26	Tipos de eventos especiais para o retalho de produtos de moda	150
4.27	Funções da venda pessoal para o retalho	157
4.28	Vantagens do atendimento simplificado e do atendimento personalizado	161
4.29	Categorias de merchandising visual	163
4.30	Factores que influenciam a percepção do ponto de venda	165
4.31	Factores a considerar na criação do ambiente no ponto de venda	166
4.32	Vantagens e desvantagens da vitrina aberta	167

5.1	Integração de meios, técnicas e actividades dos elementos do mix de comunicação de marketing	184
6.1	Respostas das empresas contactadas	191
6.2	Empresas disponíveis para participar no estudo	191
6.3	Marcas e respectivo volume de vendas	193
6.4	Pontos de venda	194
6.5	Identidade de marca Soporcol e Snobe	197
6.6	Soporcol e Snobe: Caracterização do produto por marca	198
6.7	Soporcol e Snobe: Caracterização do segmento de mercado por marca	198
6.8	Soporcol e Snobe: Posicionamento/notoriedade da marca	199
6.9	Soporcol e Snobe: Estratégias de posicionamento	199
6.10	Soporcol e Snobe: Aspectos diferenciadores por marca	200
6.11	Processo de design do produto	201
6.12	Tipo e localização dos pontos de venda	202
6.13	Disponibilidade das marcas por ponto de venda	206
6.14	Características das vitrinas e visibilidade exterior das marcas nos pontos de venda	208
6.15	Interior do ponto de venda	209
6.16	Inditex: objectivos das actividades nos cursos de formação	213
6.17	Inditex: linhas de acção para o serviço ao consumidor e as acções realizadas no ano 2004	215
6.18	Responsabilidade social institucional da Inditex: formas de intervenção	217
6.19	Identidade de marca	219
6.20	Inditex: caracterização da oferta por marca	220
6.21	Inditex: marcas e extensão de marca por “formato comercial”	221
6.22	Inditex: caracterização do segmento de mercado por marca	222
6.23	Inditex: aspectos diferenciadores por marca	222
6.24	Inditex: posicionamento/notoriedade da marca	223
6.25	Processo de design do produto	224
6.26	Tipo e localização dos pontos de venda	226
6.27	Pontos de venda por modelo de distribuição	227
6.28	Abertura de novos pontos de venda entre 2003 e 2005	227

6.29	A loja no centro das actividades da Inditex	232
6.30	Conceito na criação do ambiente dos pontos de venda	232
6.31	Modelo de atendimento ao consumidor	233
6.32	Informação publicada na imprensa escrita	235
6.33	Exterior do ponto de venda Zara	237
6.34	Interior do ponto de venda Zara	238
6.35	Exterior do ponto de venda PullandBear	239
6.36	Interior do ponto de venda PullandBear	240
6.37	Exterior do ponto de venda Massimo Dutti	241
6.38	Interior do ponto de venda Massimo Dutti	243
6.39	Exterior do ponto de venda Bershka	244
6.40	Interior do ponto de venda Bershka	245
6.41	Exterior do ponto de venda Stradivarius	246
6.42	Interior do ponto de venda Stradivarius	247
6.43	Integração dos meios, técnicas e actividades utilizados no mix de comunicação da marca Soporcol	255
6.44	Integração dos meios, técnicas e actividades utilizados no mix de comunicação da marca Zara	263
7.1	Classificação dos formatos de comunicação pelo tipo de abordagem ao consumidor	285
7.2	Integração dos formatos do mix de comunicação de marketing na comunicação do conceito total	289

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

A indústria da moda ou, como é referida no presente estudo, de produtos de moda, caracteriza-se, desde a Revolução Industrial, por uma transformação contínua que acompanha a evolução da sociedade e, por vezes, antecipa as tendências de mudança económico-sociais (Baudot 1999; Azuma e Fernie 2003). O próprio conceito de moda é exemplo disso, na medida em que a sua definição tem vindo, ao longo do tempo, a sofrer alterações constantes na sua significação, reflexo da mudança nos costumes, nos hábitos de trajar em diferentes estruturas sociais (Kawamura 2005), nos padrões de consumo, nos ideais de imagem e no sentido de individualismo (Azuma e Fernie 2003).

A moda, entendida pelos vários autores como um fenómeno social, é um meio de expressão com origem na necessidade de construção e de comunicação da identidade individual e de grupo, o que a confirma como reflexo das transformações sócio-culturais em termos globais. As características observáveis nos últimos anos, e que dão corpo a este fenómeno, têm origem na procura da diferenciação social. Esta revela-se através da busca de diversificação de estilos (Coates 2003), da construção do individual numa era global (Baudot 1999; Barnard 2002) e no desejo de distanciamento, ou *status*, que se reflecte no consumo de produtos de marca (Lipovetsky e Roux 2003).

A moda, entendida por Baudot (1999) como o resultado do cataclismo da economia global que une os dois pólos da cultura contemporânea – o desejo de criatividade e a necessidade de produção, conduz à aceleração da mudança e à necessidade de diferenciação dos novos produtos. Como consequência, a dinâmica do mercado intensifica-se através da rápida mutação das suas características, da obsolescência dos produtos, acentuada pelo lançamento sucessivo de colecções, e da constante evolução das tecnologias utilizadas na criação e na produção dos diferentes produtos.

A indústria de produtos de moda é uma estrutura funcional em ciclo que inclui a produção, a distribuição e o consumo de bens tangíveis, os produtos físicos, com um forte carácter simbólico ou intangível que lhes é conferido pelas marcas (Kawamura (2005). A importância que estas detêm actualmente no mercado consumidor (Lipovetsky e Roux 2003) exige a integração de todo o processo de *branding* (Fill 2002; Belch e Belch 2004), não só no que se refere à comunicação de marca mas também, e no caso específico dos produtos de

moda, no que respeita à coordenação da imagem de moda com a identidade de marca e com as actividades de comunicação que promovem a marca e os seus produtos.

As marcas de produtos de moda confrontam-se, deste modo, com a necessidade de acompanhar a evolução das exigências mais específicas do(s) seu(s) público(s)-alvo. Segundo Agins (1999), Seeling (1999) e Wolfe (2003), são os consumidores que estão na origem da definição das tendências de moda e da concretização dos produtos em moda. As actuais características do negócio da moda requerem uma gestão das marcas e das colecções orientada para uma perspectiva de marketing que associe a rentabilidade da empresa à satisfação das exigências e da imagem de moda desejada pelos públicos-alvo.

Outro aspecto que define o imperativo da gestão das marcas pelo marketing está na obrigatoriedade de pertença da marca ao sistema da moda, determinada pela exigência da sua identificação e reconhecimento enquanto tal. O posicionamento diferenciado de uma marca de produtos de moda no mercado implica a recolha permanente de informação quer ao nível do conhecimento do seu público-alvo e acompanhamento das mudanças que se registem, quer no que se refere à identificação e análise das marcas concorrentes, também em constante mudança.

As novas características do mercado de produtos de moda, de que são exemplo a saturação dos mercados pelo excesso de oferta, a ampla oferta de marcas privadas de retalho, o acesso fácil à informação e a globalização impuseram às marcas a necessidade de uma presença forte no mercado (Sommier 2000). O desenvolvimento da identidade de marca, a definição dos seus aspectos diferenciadores, a criação da imagem de moda coerente com as exigências do público-alvo e a necessidade de elaboração de um plano de comunicação, que fomenta o aumento da notoriedade da marca, tornaram-se incontornáveis.

A oferta extensa de marcas privadas de retalho estimulou, por seu lado, uma nova especificidade na comunicação de marcas de produtos de moda, a saber, a transformação do ponto de venda num canal directo de comunicação da identidade de marca e da imagem de moda. A utilização do ponto de venda monomarca como canal directo permite a exposição efectiva da marca e da colecção, desenvolve a equidade de marca, reforça a presença da marca nos pontos de venda multimarca e aumenta o controlo do poder que o retalho detém na distribuição e no processo de decisão de compra, constituindo, ainda, uma forma de defesa em relação à concorrência das marcas de retalho (Keller 2003).

As novas tecnologias de comunicação, que provocaram uma profunda alteração das características do mercado, possibilitaram a redução do espaço, do tempo e dos custos totais na actividade comercial a nível global (Dickerson 1999). A resposta à necessidade de diferenciação social, de diversificação de estilos e de procura do individual numa era global tornou-se exequível através da Internet e do *site* da marca em várias dimensões. Por um lado, e no que se refere ao mercado de massas, as novas tecnologias possibilitaram a comunicação da identidade da marca e da mesma imagem de moda à escala global. Por outro lado, considerando o nível individual na procura de produtos de moda, permitiram a comunicação bilateral e interactiva (*one to one*) entre a marca e o consumidor, bem como a oferta de uma imagem de moda única através da personalização de produtos.

O valor da comunicação de marketing tem vindo a crescer devido à necessidade de coordenação da publicidade com os programas das restantes actividades de marketing. Segundo Clow e Baack (2004), o aumento da importância estratégica do marketing provém do desenvolvimento das tecnologias da informação, nomeadamente da oportunidade de acesso à informação pelos consumidores, da transformação dos canais de distribuição, do aumento da concorrência ao nível global, da maturidade do mercado e consequente paridade das marcas, da integração da informação transmitida pelos vários meios e do declínio da efectividade da publicidade sobre o consumidor.

A comunicação integrada de marketing, definida por Kotler et al. (2002) e Pickton e Broderick (2005) como o processo de gestão de todas as actividades de comunicação e coordenação dos canais utilizados no envio de uma mensagem clara e coerente para uma audiência-alvo, apresenta claras vantagens no desenvolvimento da relação da marca com o consumidor. Entre os benefícios mais importantes do desenvolvimento de processos de comunicação integrada destacam-se: a) a preservação da integridade criativa, definidora da imagem de moda da marca; b) a utilização efectiva dos meios e a eficiência operacional, que permitem a minimização de custos de comunicação; c) a implementação facilitada de serviços, que possibilitam e agilizam o relacionamento entre a empresa e/ou marca e o mercado, os clientes-alvo e o retalho; e d) o controlo das actividades de avaliação de desempenho no mercado (Pickton e Broderick 2005).

1.2 Objecto de estudo

A exigência de uma actualização constante da imagem de moda, a que a marca tem de corresponder, impõe um ritmo de mudança cada vez mais acelerado, em função do volume crescente de informação de moda a que os consumidores têm acesso (Packard 1982). Esta informação especializada é disponibilizada ao mercado através dos media e dos *sítes* das marcas de produtos de moda e permite que o consumidor adopte uma posição crítica em relação às ofertas de produtos de moda. As marcas confrontam-se, pois, com a necessidade de manter, ao longo do tempo, uma imagem de moda bem definida que integre as tendências de moda da estação e a identidade da marca. Assim, o design de cada colecção, para além de oferecer aos seus consumidores-alvo a imagem de moda desejada, deve garantir que a marca mantém a diferenciação, desenvolve a notoriedade e reforça o seu posicionamento no mercado.

Na última década, os meios de comunicação diversificaram-se e o seu uso intensificou-se, importando reflectir sobre a sua viabilidade e eficácia na comunicação de colecções de produtos de moda. As colecções de produtos de moda são desenvolvidas com base no conhecimento das necessidades de um determinado segmento de mercado e comunicadas a esse mesmo público, de modo a corresponder aos seus desejos de imagem de moda. A adesão e adopção das propostas de moda da marca – as colecções – são alcançadas através de meios, técnicas e actividades de comunicação que se adaptem às exigências da empresa e ao estilo de vida do público-alvo.

A necessidade de gerir económica e financeiramente o esforço de comunicação exige que a escolha destes meios, técnicas e actividades de comunicação se concretize considerando o seu alcance e impacto previsíveis, bem como os recursos financeiros disponíveis, tendo em vista a optimização dos recursos e a maximização dos resultados.

Pretende-se, através do presente trabalho de investigação, reflectir sobre a área de comunicação no contexto do mercado de moda e, mais particularmente, das marcas de produtos de moda, bem como contribuir para o desenvolvimento sustentado de marcas de moda no mercado, através da sua comunicação integrada.

A finalidade deste trabalho é a concepção de um modelo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda. De modo a sustentar a elaboração e consequente entendimento do modelo foi concretizado um estudo teórico do problema e foram definidos os conceitos centrais à área, de forma a clarificar a acepção em que os conceitos são, ou podem ser, extensíveis ou aplicáveis à comunicação integrada de colecções de produtos de moda. A

concepção do modelo, tal como o próprio conceito de integração, pressupõe a consideração das sinergias e complementaridades possíveis entre os intervenientes do processo de comunicação integrada, de modo a rentabilizar o seu desempenho sem aumento de custos.

1.3 Objectivos

O estudo do estado da arte e a definição dos vários conceitos exigidos ao desenvolvimento deste trabalho de investigação revelaram como necessária a análise da problemática central a partir de um conjunto de diferentes pontos de vista. O próprio conceito de moda, essencial à compreensão do conceito produto de moda, é um exemplo da amplitude de teorias que analisam a mesma temática a partir de diferentes abordagens, entre as quais se podem referir a sociológica de Bourdier (1979), Barreiro (1998a, 1998b, 1998c) e Lipovetsky (1989), a psicossocial de Descamps (1979) e Dorfles (1990, 1995), a semiótica de Baudrillard (1972, 1989) e Barthes (1967) e a de marketing de Frings (1982), Agins (1999) e Burns e Bryant (2000).

O conceito de produto de moda, uma das bases do objecto deste estudo, conduziu a uma pesquisa inicial sobre conceitos associados, mais especificamente de moda, de alta-costura, de pronto-a-vestir e de *fast fashion* que integram, na sua própria definição, perspectivas diferentes de áreas que se complementam.

A definição destes conceitos associados ao conceito de produto de moda permitiu, ainda, perceber que a alta-costura, apesar de ser no entendimento de diferentes autores o elemento mais reconhecido como moda, não é um elemento que se constitui como componente do conceito, pelo que também não é parte do objecto de estudo neste trabalho de investigação, uma vez que não é manufacturado em série, nem desenvolvido para satisfazer as necessidades de um público-alvo, sendo antes uma proposta de moda criada com base na intuição e arte do estilista ou costureiro e no seu entendimento, muito pessoal, das tendências sócio-culturais num determinado momento e espaço.

O alargamento do conceito de produto de moda, outra das características da actual designação, inclui categorias de produtos como o vestuário, o calçado, os acessórios, o têxtil-lar, entre outros, o que obrigou à focalização deste trabalho de investigação numa só categoria, a de vestuário. A escolha desta categoria como objecto de estudo deve-se essencialmente ao facto da sua apresentação sucessiva em novas colecções se ter vindo a acelerar, tanto no processo de

desenvolvimento, como no de aceitação. Este fenómeno, associado à obsolescência que provoca, revela o mercado de produtos de vestuário como um mercado competitivo em rápida mutação, permitindo a percepção de mais transformações e maior necessidade de comunicação entre a marca e o seu público-alvo.

A marca, outro conceito basilar no entendimento do processo de comunicação dos produtos de moda, exigiu a reflexão sobre aspectos essenciais à sua significação como identidade de marca, notoriedade de marca, equidade de marca e a relação imagem de marca/imagem de moda. A reflexão sobre os aspectos referidos foi produzida com base nas abordagens de Aaker (1991; 1998), Kotler (2000a), Keller (2003) e Kapferer (2004).

O entendimento das várias dimensões de integração em comunicação de marketing exigiu, ainda, a análise do modelo de marketing mix inicialmente proposto por Kotler (1967) e explorado pelos vários autores que se debruçam sobre este tema. Este modelo detém um forte poder comunicativo com o mercado e, coordenado com o mix de comunicação, é uma das dimensões possíveis de integração apresentadas por Pickton e Broderick (2005).

Outro conceito que obrigou a uma análise abrangente é o de comunicação integrada de marketing, que conduz também ao estudo das abordagens propostas por Clow e Baack (2004), Belch e Belch (2004) e Pickton e Broderick (2005) e à pesquisa das diferentes áreas que a integram, designadamente a publicidade, as relações públicas, o marketing directo, as promoções de venda, a venda pessoal e, no caso especial dos produtos de moda, o merchandising visual, como é referido por autores como Phillips (1996), Diamond e Diamond (1999), Varley (2001) e Wolfe (2003).

As hipóteses que se levantam na reflexão sobre as marcas de produtos de moda e respectiva comunicação no mercado são variadas. As que se destacam como maior pertinência e que se definem como orientadoras da investigação empírica deste trabalho são:

H1 – A emissão de mensagens coerentes e complementares entre si, essencial à efectividade do processo de comunicação entre a marca e o seu público-alvo, é favorável ao aumento do valor da marca.

H2 – O processo de comunicação entre a marca e o seu público-alvo, e a efectividade da emissão da mensagem, implica a integração das estratégias de marketing.

H3 – O design das colecções de produtos de moda, e respectivos itens, é parte essencial no processo de comunicação entre a marca e o seu público-alvo, podendo ser utilizado pelos vários elementos do mix de comunicação de marketing.

H4 – A integração dos vários elementos da comunicação de marketing envolve a utilização de um conjunto de meios, técnicas e/ou actividades, que permitem intensificar a transmissão da mensagem e fortalecer a identidade da marca e a imagem de moda.

1.4 Metodologia

Numa primeira fase, e após a definição da “problemática teórica” e dos “problemas de investigação” (Almeida e Pinto in Silva e Pinto 1999, p. 63), realizou-se uma pesquisa bibliográfica na procura da definição dos conceitos essenciais ao desenvolvimento de todo o enquadramento teórico.

Após este primeiro momento de recolha da bibliografia representativa das diferentes temáticas anteriormente enunciadas e da análise do estado da arte, foi elaborado um modelo preliminar de comunicação integrada de colecções de produtos de moda com base nos modelos já concebidos pelos vários autores e que se apresentam para todos os produtos na generalidade. O modelo preliminar de comunicação integrada de colecções de produtos de moda permitiu, com o recurso a várias técnicas de investigação, desenvolver a investigação empírica junto do mercado nacional de produtos de moda.

Considerando a finalidade e os objectivos orientadores deste trabalho de investigação, foi realizado o levantamento das empresas com marca própria a operar no mercado português e que elaboram o plano de comunicação para a(s) sua(s) marca(s). Foram consultadas duas identidades ligadas a este sector, o Instituto das Empresas para os Mercados Externos (ICEP Portugal) e a Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e de Confecção (ANIVÉC).

O ICEP Portugal disponibilizou uma lista com marcas registadas que apenas actuam no mercado externo e que considera as marcas registadas que não são desenvolvidas nem comercializadas. A lista fornecida pela ANIVÉC identificava os associados com marca(s) própria(s) e que elaboram plano de comunicação para as suas marcas, mas que não possuem pontos de venda monomarca. Esta listagem, porém, incluía marcas já retiradas do mercado.

A informação obtida através destas instituições não permitiu uma definição suficiente do universo em estudo e determinou a necessidade de proceder a um levantamento no terreno, ou seja, através da visita aos centros e zonas comerciais. O levantamento das marcas comercializadas em pontos de venda monomarca e em pontos de venda multimarca decorreu nas cidades do Porto, Braga e Guimarães. Este percurso comercial dos pontos de venda, em localização definida, permitiu colmatar as deficiências das listas anteriores e aproximar o objecto deste estudo à realidade actual do mercado de produtos de moda, no ponto de vista do consumidor.

A amostra não probabilística (Almeida e Pinto 1995; Malheiro e Ferreira 1998) ficou constituída por vinte e nove empresas com marca própria que actuam no mercado nacional e das quais duas têm sede no estrangeiro. A Inditex – Industria de Diseño Têxtil, S.A foi incluída nesta lista devido ao número de marcas de produtos de moda com pontos de venda próprios em Portugal, ao posicionamento das suas marcas no mercado português, à elevada notoriedade que essas marcas possuem no mercado de produtos de moda, tanto a nível nacional como a nível global, e à forte concorrência que representam para as marcas nacionais.

A cada uma das empresas identificadas foi enviado um inquérito por questionário estruturado (Almeida e Pinto 1995; Malheiro e Ferreira 1998), com o objectivo de recolher informação que apoiasse a selecção das empresas que seriam alvo de estudos de caso.

A receptividade a este inquérito anunciou outra das limitações ao desenvolvimento deste trabalho. De facto, a abertura e disponibilidade das empresas para colaborarem neste tipo de investigação revelou estar, em inúmeras situações e momentos, muito aquém do esperado: da amostra não probabilística apenas sete (24%) responderam ao inquérito e destas, apenas quatro (57%) se disponibilizaram a participar na totalidade da investigação.

Considerando as características das marcas de moda a operar no mercado português e a informação recolhida através deste inquérito optou-se por realizar dois estudos de caso que contemplassem as duas situações mais comuns no mercado. Assim, um deles deveria ter por objecto uma empresa de confecção de vestuário pronto-a-vestir, com distribuição em pontos de venda multimarca e, o outro, uma empresa de produção de produtos de moda *fast-fashion*, com distribuição em pontos de venda monomarca.

A análise às duas tipologias pré-definidas permitiu um melhor entendimento da realidade actual do mercado de moda e da forma como as empresas comunicam com os seus públicos-alvo e apresentam os diferentes tipos de produtos de moda em situações comerciais distintas.

Os dois estudos de caso (empresas), e respectivas unidades de análise (marcas), foram realizados, numa primeira fase, através da recolha de informação por questionário, com recurso à triangulação de dados (Malheiro e Ferreira 1998; Yin 2003). O questionário, com questões abertas e fechadas (Almeida e Pinto 1995; Ferreira in Silva e Pinto 1999), incidiu sobre as características e as práticas de comunicação das empresas para as suas marcas.

Como o merchandising visual se revelava fundamental no mix de comunicação de marketing de produtos de moda, e considerando as diferenças que se registavam entre as redes de distribuição nos dois estudos de caso, foi realizado o estudo das práticas de comunicação nos pontos de venda, para o que foi elaborado um guião de observação com a intenção de permitir a verificação dos meios utilizados pelas marcas e, em especial, do ambiente criado nos pontos de venda. Para a observação participante (Yin 2003) nos pontos de venda das unidades de análise foram estabelecidas normas de procedimento cujo intuito era o de minimizar as inferências na análise de dados, nomeadamente o número de pontos de venda por unidade de análise, a distância máxima entre pontos de venda e o período de tempo máximo para a observação.

A investigação empírica permitiu a aplicação do modelo preliminar a uma unidade de análise de cada um dos estudos de caso, o que possibilitou, por um lado, estabelecer as práticas em duas situações diferentes e, por outro, ajustar o modelo preliminar, de natureza genérica, à realidade do mercado de produtos de moda.

A selecção das marcas para aplicação do modelo preliminar foi realizada de acordo com os seguintes critérios: serem as marcas com que as empresas se lançaram no mercado de produtos de moda; possuírem uma longevidade superior a 20 anos no mercado; serem marcas internacionais; terem volume de vendas e posicionamento no mercado português relevantes no desempenho das marcas.

Das unidades de análise estudadas foram seleccionadas as seguintes marcas:

- (1) Soporcol, pertencente à empresa do Estudo de caso 1 e distribuída através de pontos de venda multimarca,
- (2) Zara, marca principal da empresa do Estudo de caso 2 e comercializada em pontos de venda monomarca.

Uma vez concluída a recolha e analisada a informação sobre as marcas seleccionadas, procedeu-se à sua confrontação com o quadro teórico de referência e com o modelo preliminar, do que resultou a definição das especificidades da comunicação integrada de produtos de moda e a definição do enquadramento conceptual aplicável, dos pressupostos e da estrutura do

modelo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda, finalidade do presente trabalho de investigação.

1.5 Estrutura do trabalho

A apresentação deste trabalho inicia-se com o Capítulo I, dedicado à Introdução, que contextualiza o tema, define o objecto de estudo, delimita a problemática e descreve os objectivos e a orientação metodológica seguida.

O resultado da pesquisa bibliográfica é apresentado em três capítulos, cada um deles referente a uma das áreas abordadas e fundamentais à compreensão do processo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda. Assim, no Capítulo II – Marketing para Produtos de Moda é exposta e analisada a complexidade da definição do conceito de moda, bem como o processo integrado de design e de marketing no desenvolvimento dos produtos de moda e o processo de decisão de compra do consumidor. O último ponto deste capítulo aborda o conceito de Marca no contexto específico dos produtos de moda, a relação entre imagem de marca e imagem de moda e o *branding* como estratégia de marketing.

O Capítulo III aborda os quatro elementos constituintes do Marketing mix no contexto dos produtos e marcas de moda. Para cada um destes elementos é desenvolvida uma síntese dos aspectos fundamentais para o entendimento da sua importância no processo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda, entre os quais se destaca o conceito de cada um dos elementos no contexto específico, as estratégias de marketing e a importância do retalho na gestão da marca e no processo de *branding*.

O Capítulo IV – Comunicação Integrada de Marketing de Produtos de Moda expõe a síntese das diferentes abordagens apresentadas pelos vários autores, nomeadamente ao nível do conceito de comunicação integrada de marketing e respectivo plano e ainda do mix de comunicação de marketing: publicidade, promoção de vendas, marketing directo, relações públicas, venda pessoal e merchandising visual no ponto de venda. Para cada um dos seis elementos deste mix é apresentado o conceito e a caracterização dos meios, técnicas ou actividades que cada um compreende.

No Capítulo V é apresentado o Modelo Preliminar de Comunicação Integrada de Colecções de Produtos de Moda, concebido com base na interligação das abordagens enunciadas nos três capítulos anteriores. A apresentação do modelo preliminar inclui a definição das especificidades

da comunicação integrada de produtos de moda, o enquadramento conceptual, os pressupostos e a estrutura do modelo. Este modelo preliminar orientou toda a pesquisa de campo deste trabalho de investigação, tal como surge exposta no capítulo seguinte.

O Capítulo VI – Estudo empírico, descreve, em primeiro lugar, a pesquisa exploratória e a análise dos resultados dos inquéritos realizados junto das empresas, seguindo-se a apresentação dos dois estudos de caso, que abrangem duas empresas e sete unidades de análise – as marcas – sendo, finalmente, aplicado o modelo preliminar a uma marca de cada empresa analisada e discutidos os resultados.

O Capítulo VII – Modelo de Comunicação Integrada de Colecções de Produtos de Moda: a que se deu a designação de IComFashion, apresenta as componentes do modelo, nomeadamente o processo de comunicação integrada, a integração da comunicação na transmissão da mensagem e os elementos do marketing mix no processo de comunicação integrada.

No Capítulo VIII – Conclusão, são extraídas as conclusões do trabalho de investigação realizado e apresentadas as perspectivas de investigação futuras que contribuirão para o aprofundamento dos resultados alcançados.

CAPÍTULO II – MARKETING PARA PRODUTOS DE MODA

2 PRODUTO DE MODA

2.1 O produto de moda

2.1.1 A evolução do produto de moda: alta-costura, pronto-a-vestir e *fast-fashion*

A alta-costura ou *couture*, termo francês para coser (Burns e Bryant 2000), tem mais de um século e caracteriza-se pela produção de peças únicas ou em pequeno número por modelo, por encomenda do consumidor final. Os processos de fabrico são de natureza artesanal e os materiais de elevada qualidade e preço. Reinach (2005) caracteriza a alta-costura como um fenómeno típico de uma sociedade hierarquizada verticalmente. Neste tipo de sociedade a distinção entre classes é estabelecida pelo uso de símbolos de luxo (Burns e Bryan 2000).

Barreiro (1998b) salienta que a alta-costura promove o talento do criador, como se de um artista se tratasse, através de colecções sazonais de modelos e estilos inéditos. É através da arte dos “costureiros” que as casas de alta-costura se afirmam e criam estilos próprios que transmitem a sensibilidade do criador e as influências do quotidiano (Packard et al. 1983).

O pronto-a-vestir surgiu no século XX, no período pós II Grande Guerra (Sommier 2000). A partir da década de 50 a confecção industrial de vestuário oferece peças criadas por designers contratados, ou seja, produtos com valor acrescentado pela moda e pela estética a preço acessível (Barreiro 1998b, p. 38-39). Os produtos de pronto-a-vestir são produzidos em grandes quantidades, com recurso a processos de fabrico industriais e estão disponíveis para venda já prontos a usar. Segundo Reinach (2005, p. 47), o pronto-a-vestir tornou-se um símbolo de moda numa sociedade em que as classes sociais foram substituídas por estilos e gostos, pois os seus produtos focam o conceito moderno de estilo de vida: ainda que as peças sejam colocadas à venda integradas em colecções, os produtos variam de acordo com a categoria de preço. Assim, uma linha de produtos pode apresentar um certo grau de originalidade, em resultado do trabalho do designer, ou pode ser constituída por variações de originais com estilos improvisados através dos materiais ou detalhes das peças, para as fazer corresponder com um determinado nível de preço. Uma linha de pronto-a-vestir pode, ainda, não ser mais do que uma série de modelos copiados (Packard et al. 1983, p. 35).

As transformações verificadas na moda na década de 50 provocaram mudanças significativas no seu sistema nos anos seguintes. Assim, verificou-se a generalização do pronto-a-vestir, impulsionada por avanços tecnológicos que permitiram a produção de peças de maior qualidade a baixo preço; o aparecimento, nos anos 60, de uma nova geração de criadores que

não iniciou a sua actividade na alta-costura e que apresentava colecções inovadoras para o pronto-a-vestir; e a apresentação, em cada estação, de novas colecções de pronto-a-vestir para os vários tipos e estilos de moda (Lipovestky 1989; Barreiro 1998b).

Autores como Lipovestky (1989), Steele (1998), Baudot (1999) e Seeling (1999), entre outros, explicam a emergência deste tipo de produto como o reflexo da nova sociedade em que o sistema da moda se modificou ao nível estrutural e no grau de aceitação da própria sociedade. Embora a moda seja o reflexo dos valores da sociedade e das respectivas tendências de mudança, Khan (2000, p. 116) considera que por si só a moda não renova a sociedade, antes se limita a promover conjuntos de valores no caso destes reflectirem as tendências do momento.

Na década de 90 surge uma mudança significativa no sistema da moda com o aparecimento de um terceiro tipo que recebe diversas designações: *quick fashion* (Guercini 2001, p. 70), *MacFashion* (Lee, 2003 in Priest 2005, p. 255) ou *fast fashion* (Reinach 2005, p. 47). Este último termo tornou-se o mais vulgarizado entre os vários autores e designa as marcas de retalho (Hines 2007b, p. 40) cujos produtos são criados, manufacturados e distribuídos num curto período de tempo, em pequenas colecções e a preços baixos (Guercini 2001).

A *fast fashion*, segundo Dickerson (1999) e Reinach (2005), surge como consequência da globalização de tendências e da versatilidade e efemeridade que a identidade assume na sociedade moderna. Reinach (2005, p. 48) acentua ainda que o processo de design destes produtos se revela incompleto, uma vez que as organizações orientadas para este modelo de negócio não investem directamente em design mas sim no fabrico de produtos simplificados, criados a partir dos modelos apresentados nas passagens de modelos de pronto-a-vestir. É devido a esta prática que Priest (2005, p. 262) considera que a *fast-fashion* é uma versão *cheap chic* da moda, em que a uniformidade em massa garante o seu reconhecimento mas fomenta, ao mesmo tempo, a diferenciação e o individualismo. Esta homogeneização do design de moda garante a satisfação dos seus consumidores, através da disponibilidade da moda *in-vogue* a preços acessíveis (Azuma e Fernie 2003).

2.1.2 Conceito moda no início do século XXI

Definir o conceito moda no início do novo século é uma tarefa complexa pelo seu carácter imprevisível e efémero. No entanto, nos últimos anos os vários autores procuram fazê-lo com base em análises socio-económicas e nos avanços tecnológicos.

Seeling (1999) partindo de uma abordagem psicossocial considera que a moda já não existe porque perdeu a capacidade de ditar as tendências e, no actual contexto, resulta das preferências dos consumidores. Coates (2003), por seu turno, refere o aparecimento de um grande número de estilos determinados não por razões económicas mas sim pela necessidade de “ser diferente, mas não muito diferente”. Baudot (1999) e Barnard (2002), corroboram com as observações daqueles autores e salientam que em sociedades complexas estruturadas em grupos diferentes e definidos como tal, as exigências sociais promovem a procura da individualização possível e concretizável através da moda¹.

O individualismo surge como determinante da tentativa de destaque e de diferenciação das massas². Ou seja, as motivações de pertença e de identificação do indivíduo com um grupo social vêem-se delimitadas pelo distanciamento pretendido através do consumo de produtos de marca. Para Lipovetsky e Roux (2003, p. 108), os anos 80 caracterizaram-se pelo consumo de marcas de luxo “a qualquer preço”, os anos 90 pela recusa das marcas “qualquer que fosse o preço” e no princípio do novo século os consumidores fazem depender as suas afinidades e identificação afectivas das marcas que sabem projectar a sua identidade. Na presente década o produto de marca é definido mais como uma forma de comunicação da imagem pessoal do que a afirmação de uma imagem de classe³.

Numa perspectiva socio-económica, Baudot (1999, p. 11) vê a moda como um “cataclismo da economia mundial” que une dois pólos opostos da cultura contemporânea: “o desejo da criatividade e a necessidade de produção”; e Gronow (2001, p. 104) define a moda como “um ideal e caso extremo de desperdício”, já que peças em perfeito estado de utilização são tornadas obsoletas apenas por questões estéticas e económicas, tornando a obsolescência um factor determinante na moda contemporânea.

O ponto de vista de marketing é apresentado por Rogers e Gamans (1983), que resumem a moda a um factor multidimensional, omnipresente e incontornável na sociedade contemporânea⁴, e por Agins (1999) que vai ainda mais longe ao afirmar o fim da moda, assumindo que a criatividade do designer é agora expressa através do marketing e não do design das peças⁵.

¹ “Using clothes to distinguish, define or differentiate, the game of deciding how you want to look has to be continually readdressed, because it remains eternally in the present” (Baudot 1999, p. 377).

² Ver ponto 1.3.1, Anexo 1.

³ Ver ponto 1.3.2, Anexo 1.

⁴ “We wear it; we use it; we ride it; we look at it; we listen to it; we read it” (Rogers e Gamans 1983, p. 4).

⁵ “Image is the form and marketing is the function” (Agins 1999, p. 14).

No entanto, Neves e Branco (2000, p. 40) apresentam uma definição mais completa e explicitam a moda como um “sistema que engloba um conjunto vasto e diferenciado de pessoas e organizações envolvidas num processo permanente de criação de significados simbólicos e na sua transferência posterior para bens culturais”. Esta definição de moda é concordante com a apresentada por Barreiro (1998b), quando considera a moda como um sistema global de instituições e por Kawamura (2005, p. 59), que afirma que o sistema da moda transformou o vestuário em moda e que esta é a uma produção simbólica, enquanto que as roupas são uma produção material, ou seja, a moda assume um conteúdo simbólico que é expresso através do vestuário. A moda, enquanto símbolo cultural, resulta da actividade de um “sistema interligado em rede formado por designers, fabricantes, distribuidores e retalhistas, profissionais de relações públicas, jornalistas e agências de publicidade. A indústria de moda não está preocupada simplesmente com o fabrico de vestuário agradável ou adequado mas sim com a produção de inovações estilísticas que satisfaçam a imagem de moda” (Kawamura 2005, p. 45).

A moda não é sinónimo de vestir ou de vestuário. Afecta uma vasta gama de produtos para além do têxtil, do vestuário e do calçado, tais como a comida, a decoração, a música, os automóveis, a perfumaria e a cosmética (Hines 2007a, p. 2), entre outros.

A definição de moda desde o início do século sofreu já mais alterações do que em todo o século XX⁶. Por um lado, numa abordagem psicossocial, aponta para a substituição da moda pela cultura de marca, através da qual o indivíduo procura a diferenciação dos outros, pelo uso de produtos de marca correspondentes a um modo de vida com o qual pretende ser identificado. Por outro lado, e partindo de uma perspectiva socio-económica e de marketing, o produto de moda começa a ser definido como produto de ciclo de vida curto, que nasce das necessidades e desejos de um dado grupo de consumidores e é desenvolvido por uma marca específica, integrado em colecções sazonais que devem construir a imagem da marca ao longo das estações, de forma continuada.

Lipovetsky e Roux (2003, p. 16) enunciam a coexistência de duas grandes tendências na presente década: uma banaliza e desmistifica o acesso ao luxo e a outra reproduz o poder de sugestão e atracção do luxo através das políticas de preço e imagem. A definição de Kawamura (2005) é mais abrangente na medida em que este autor entende a moda como um sistema que engloba outras categorias de produtos para além do vestuário e salienta que, em todas elas, o

⁶ Ver ponto 1.2, Anexo 1.

sistema cria o carácter simbólico das propostas que faz ao mercado através da componente material, ou seja, dos produtos.

A obsolescência associada aos produtos de moda, gerada pela renovação contínua de colecções sazonais, prova que a moda não pereceu mas adaptou-se, mais uma vez, às exigências das várias classes sociais, agora denominadas segmentos ou nichos de mercado.

Segundo Miles (1998), os produtos de moda e a sua aceitação são, também, definidos pelo consumerismo que orienta os actuais estilos de vida e que é definido por Baudrillard (1989, p. 206) como um modo activo de relação com os objectos e o mundo e uma forma de actividade sistémica e de resposta global, na qual se fundamenta o sistema cultural das sociedades actuais.

Miles (1998) acrescenta ainda que o produto de moda é criado para um mercado global mas que a sua interpretação é concretizada de acordo com o sentido local de estilo e de etnicidade. Isto é, embora possa ser um produto global, no sentido em que resulta de um processo de manufactura e de operações de marketing semelhantes implementadas em países diferentes (Dickerson 1999, p. 20), as peças de cada colecção de moda são seleccionadas de acordo com o gosto e preferências de um dado segmento de mercado e, quando adquiridas, são usadas e interpretadas em função das especificidades da cultura do país em que se inserem.

Numa era em que a informação atinge simultaneamente todo o mundo, a globalização dos produtos e das marcas de moda é uma estratégia atractiva tanto para os criadores como para as empresas.

A globalização manifesta-se de formas diferentes em diversas áreas, mas em todas elas parte da relação entre a organização social e a territorialidade caracterizada por diferentes tipos de trocas que predominam nas relações sociais (Simões 2001, p. 79), apresentando-se em três níveis interdependentes: o económico, o político e o cultural. Esta convergência, com profundos impactos económicos, embora não tenha gerado homogeneidade cultural, promoveu, por um lado, a distinção entre culturas e, por outro, a propagação de novos aspectos e valores através das diferentes culturas. “Isto significa que cada vez mais a cultura, ainda que seja totalmente produzida, contará sempre com elementos provenientes de referentes culturais simultaneamente dispersos e remotos e poderá ser também ela própria globalmente apropriada” (Simões 2001, p. 77).

A indústria têxtil e de vestuário, de acordo com Agis et al. (2001), encontra-se no epicentro do fenómeno globalização e antecipou muitos dos seus efeitos, nomeadamente a deslocalização

de produção, o encerramento das unidades produtivas não competitivas e a manutenção das funções geradoras de valor acrescentado, como a concepção e o design dos produtos e o controlo da rede de distribuição e vendas.

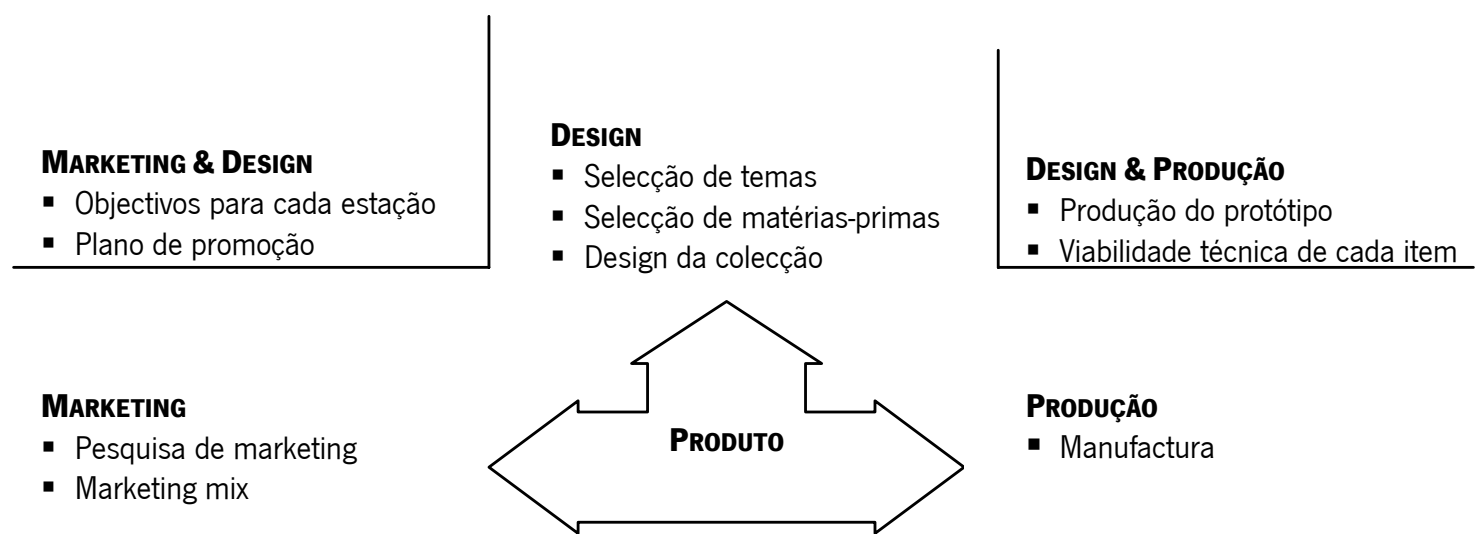
A globalização da moda significa, segundo Dickerson (1999, p. 20), que a moda é claramente aceite numa base global: pela uniformização de estilos e códigos do vestir, sem distinção de nacionalidade, raça ou cor, as marcas conseguiram (através de *franchising* ou outras estratégias de globalização) implantar-se em vários locais do mundo com os mesmos códigos de comunicação, os mesmos temas de colecções e o mesmo modo de tratamento da actualidade. A ideia de que a marca global é idêntica em todos os aspectos em todos os países é um mito, como defende Randall (2000, p. 122), na medida em que as marcas globais de produtos de moda procedem a uma selecção das peças a colocar em cada mercado, pelo que os produtos propostos pela marca não são rigorosamente os mesmos, apenas são permanentes o seu conceito e a imagem de marca.

Um aspecto comum em todas as definições de moda é que esta é o reflexo do estilo de vida ou da forma como os indivíduos, numa determinada sociedade, pensam e agem num momento específico. Phillips (1996, p. 2) afirma mesmo que a moda resulta da forma como “os indivíduos se vêem a si mesmos e querem que os outros os vejam, como passam os seus dias e o que fazem à noite, como ganham o seu dinheiro e como despendem o seu tempo de lazer”.

Em síntese, o conceito de produto de moda não abrange apenas referente o vestuário mas todo e qualquer produto relacionado e manufacturado em série, apresentado em colecções sazonais ao mercado, cuja criação está dependente de sinergias entre os esforços de marketing e do poder criativo do design de moda, com o objectivo de satisfazer as exigências de comunicação, diferenciação e personalização de um dado segmento ou nicho de mercado. No entanto, sendo um produto com ciclo de vida curta num mercado altamente competitivo e de mudança rápida, o produto de moda é construído a partir de temas, que são explorados em cada colecção sazonal, e que constituem a base do plano de promoção e comunicação. As colecções e a sua comunicação, em conjunto e em articulação com o conceito de marca, criam e desenvolvem a imagem de moda da marca desejada pela empresa e pelo seu mercado-alvo (Guedes, 2002).

2.2 Processo integrado de design e marketing de produtos de moda

A diversificação de produtos e de novas ideias reivindicada pelo mercado de produtos de moda, assim como a evolução das tecnologias e o imperativo de rentabilidade da empresa, conduzem à necessidade da integração coerente do trabalho realizado pelas áreas funcionais da organização, em particular o design, o marketing e a produção. A interacção destes três departamentos (Figura 2.1), que têm como tarefa a criação, o fabrico, a comunicação e a distribuição do produto, é determinante na construção da imagem de moda e da identidade de marca (Guedes e Soares, 2005b).



Fonte: Guedes e Soares (2005b, p.3)

Figura 2.1 Modelo de interacção funcional na indústria de produtos de moda

A satisfação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor têm, inicialmente, de ser materializadas no conceito da marca e posteriormente, na imagem de moda que todas as colecções sazonais transmitem. Desta forma, as actividades de design e de marketing entrelaçam-se para criar uma imagem de moda que evolua de acordo com os desejos e expectativas dos consumidores-alvo, aumentando, de estação para estação, a sua satisfação e a notoriedade da marca no mercado.

A relação entre o design e a produção é, também, fundamental no percurso que a marca traça no mercado pois, seja qual for o padrão de qualidade do segmento de mercado para que se orienta, a produção é responsável pela materialização do processo criativo de cada colecção. Da qualidade de fabrico, testada através de protótipos, depende o desempenho funcional de cada peça. A aceitação da imagem de marca pelo consumidor-alvo depende, também, da sua satisfação com as características materiais do produto.

Contudo, uma vez que a qualidade material é um valor só confirmado pelo tempo e que a imagem geral do produto é captada em breves momentos, o design de colecções de produtos de moda revela-se um dos aspectos mais importantes da notoriedade e do posicionamento da marca no mercado.

A constante actualização da imagem de moda da marca, exigida pelo seu segmento de mercado-alvo, é suportada, como afirma Packard (1982, p. 31), por informação de moda que necessita ser dirigida ao consumidor em continuidade devido à própria natureza da moda que consiste, sobretudo, em mudança.

A análise das exigências do consumidor nos produtos de moda requer, segundo Rogers e Gamans (1983), estudos que considerem o consumo e as condições que as determinaram no passado e que as definem no presente, com a finalidade de prever as acções futuras do consumidor. Desta forma, a orientação do design de produtos de moda ao marketing que deve ter em consideração que é o consumidor, e não o designer, quem faz a moda tanto pela aceitação como pela rejeição de novos estilos. Foram identificados três pontos cruciais no processo de design de moda: a) o consumidor deve estar no centro de todo o processo criativo, produtivo e comercial da empresa; b) a moda evolui com as tendências de mercado, logo com as exigências do consumidor; e c) o excesso de um estilo ou estilos, aliado ao aparecimento de novas tendências de moda, provoca a sua obsolescência.

A necessidade da gestão das empresas segundo uma perspectiva de marketing é salientada por Bearden et al. (1998), que referem as profundas e rápidas mudanças que afectam o comportamento do consumidor⁷. O desenvolvimento da imagem de produtos de moda implica o conhecimento das alterações que se verifiquem nas necessidades e exigências dos segmentos de mercado-alvo, pois estas devem ser consideradas na criação de cada nova colecção. Os temas propostos pelas agências de tendências de moda, de certa forma, resultam

⁷ Os vários aspectos apontados por Bearden et al. (1998, p. 101) são:

- "The increasing diversity of the marketplace and the increasing importance of understanding multicultural differences & their influence on consumer & choices.
- Shoppers increasingly economizing or downscaling to less expensive brands, searching for deals, waiting longer to rebuy, balancing quality & price consciousness.
- Consumer increasingly factoring environment considerations of brand & company reputation into building decisions.
- People finding shopping more distasteful, frustrating, time-consuming.
- Nontraditional methods of selling & buying – direct mail, catalog, home shopping – growing at remarkable rate; changes supported by improving communication technology.
- In-store selling evolving rapidly – as seen in electronic ads above aisles and coupon dispensers attached to shelves.
- Consumers moving from conspicuous consumption to rational consumption & cautious use of finances.
- Consumers altering behaviors & diets to reflect greater concern for health & physical fitness.
- The aging of the population; longer life expectations & lower birth rates making the over-50 segment a dominant force in society.
- Changes in family & workforce composition making men & women increasingly similar in choices of products & services.
- Population shifting away from urban to rural areas as a result of commuters, retirees & relocating of manufacturing plants".

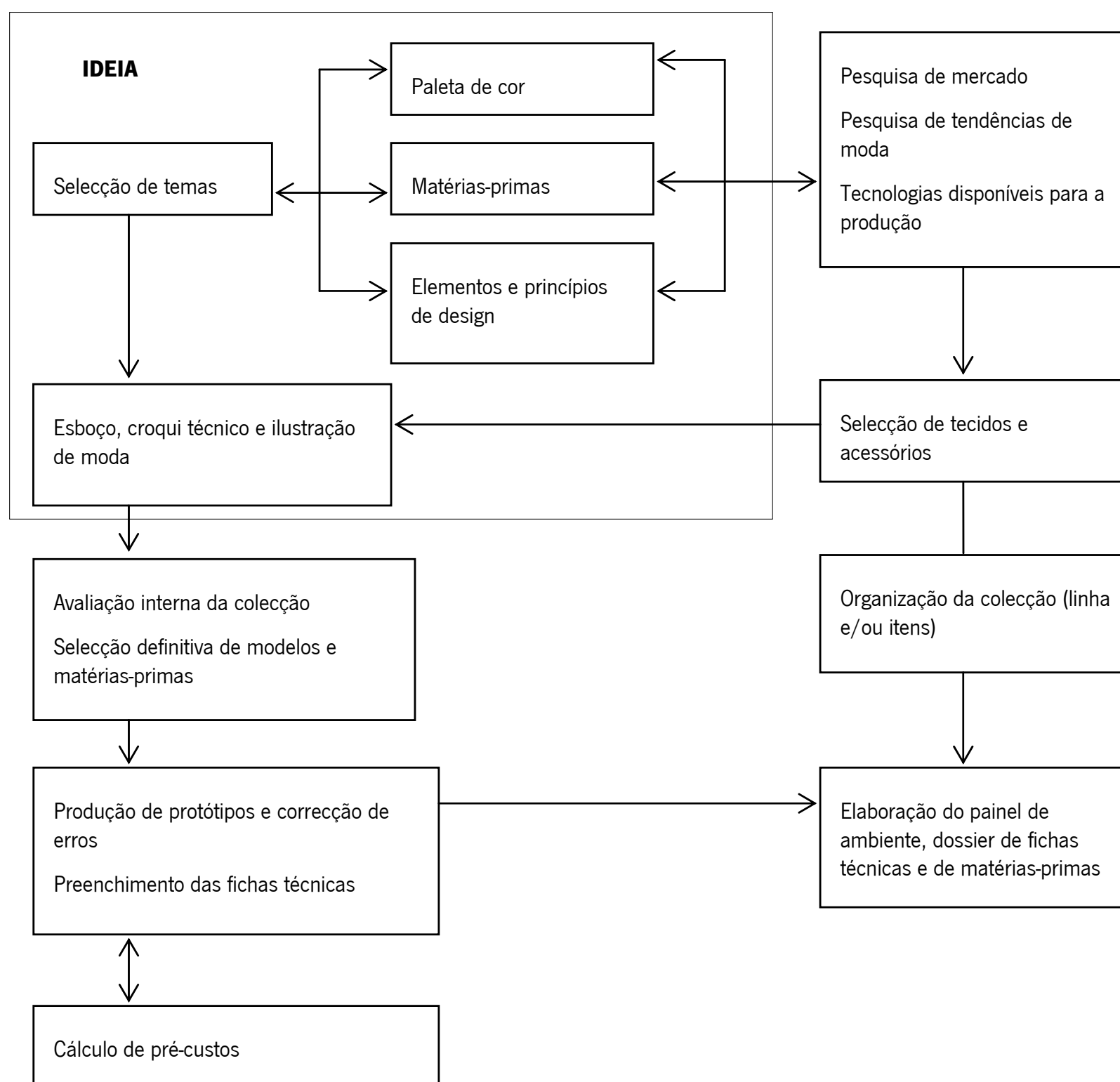
da generalização das propostas das marcas de maior notoriedade, o que pode revelar-se tanto positivo como negativo para a imagem de moda da marca.

De acordo com Wolfe (2003, p. 40) existem cinco princípios básicos no estudo da adopção da moda e na identificação e previsão de tendências:

- (1) A aceitação ou rejeição do consumidor estabelece a moda;
- (2) O preço não determina a aceitação da moda porque o produto de moda é facilmente copiado e vendido a vários preços;
- (3) A promoção de moda não decide a moda, uma vez que o consumidor só compra o que quer e não o que é promovido pela publicidade ou outras actividades promocionais, embora estas influenciem o processo de decisão de compra;
- (4) O movimento da aceitação da moda é evolutivo e não revolucionário – as mudanças sucedem-se gradualmente de estação para estação;
- (5) Os extremos na moda causam mudanças bruscas ou movimentos inversos.

A função do marketing é crucial no processo de criação de colecções sazonais pois este trabalho é iniciado com a pesquisa de informação que orientará a selecção de temas e de elementos de moda para cada estação. Esta informação é o resultado da reavaliação de análises actuais do segmento do mercado e do comportamento do consumidor, da apreciação das tendências de moda propostas pelos serviços de previsão, do acompanhamento das propostas dos produtos concorrentes, para além de considerar a pesquisa de matérias-primas disponíveis no mercado, passíveis de serem manufacturadas na empresa ou em empresas subcontratadas (Soares, 1999). A informação recolhida nesta pesquisa deve ser aplicada em cada colecção, tendo em consideração a imagem de moda e a imagem de marca pretendidas.

A função do design torna-se única pela interpretação que o designer faz dos desejos e das necessidades do consumidor, dos acontecimentos no mundo e na forma como estes exercem influências no entendimento da moda (Frings 1982). A popularidade da marca no mercado está na capacidade que o designer tem de análise do estilo de vida dos consumidores e no *timing* das tendências de moda para esse segmento de mercado (Wolfe 2003), bem como no modo como desenvolve todo o processo de design de colecções de moda, tal como se observa na Figura 2.2.



Fonte: Soares 1999, p. 83-84 (adaptado)

Figura 2.2 Processo de design de colecções de produtos de moda

Os elementos essenciais (Tate, 1989, pp. 106-111), para que um produto de moda obtenha sucesso são: o conhecimento actualizado do consumidor, o valor do produto de moda (qualidade de materiais e de manufactura) e os aspectos estéticos (princípios⁸ e elementos⁹ de design).

Aos três aspectos referidos por Tate, Guercini (2001) acrescenta a inovação no design de produtos que, juntamente com a necessidade de pesquisa de tendências, se revela uma mais-valia na obtenção da harmonia entre as escolhas estilísticas e a focalização da marca no mercado.

⁸ Os princípios do design de moda são: proporção, balanço, unidade, ritmo e ênfase.

⁹ Os elementos do design de moda são: silhueta, linha, cor/valor e textura.

No entanto, Gronow (2001, p. 107) apresenta uma perspectiva contrária às acima descritas ao afirmar que “não há um único método fiável ou técnica para antecipar a moda de amanhã” pois as tendências de moda são apenas propostas de temas, formas e materiais para uma determinada estação, que o consumidor pode recusar. Esta incerteza não pode ser incorporada no processo de design quando a pesquisa de informação inclui a análise de mercado e um amplo conhecimento do consumidor e do seu comportamento de compra. A pesquisa de mercado e respectiva análise a longo prazo revela-se essencial, uma vez que fornece informação relevante acerca das tendências gerais do mercado. Por outro lado, a análise a curto prazo é indispensável à gestão da marca e das colecções de produtos de moda. Burns e Bryant (2000) fazem esta distinção indicando as tendências que cada tipo de previsão comporta, como se observa no Quadro 2.1.

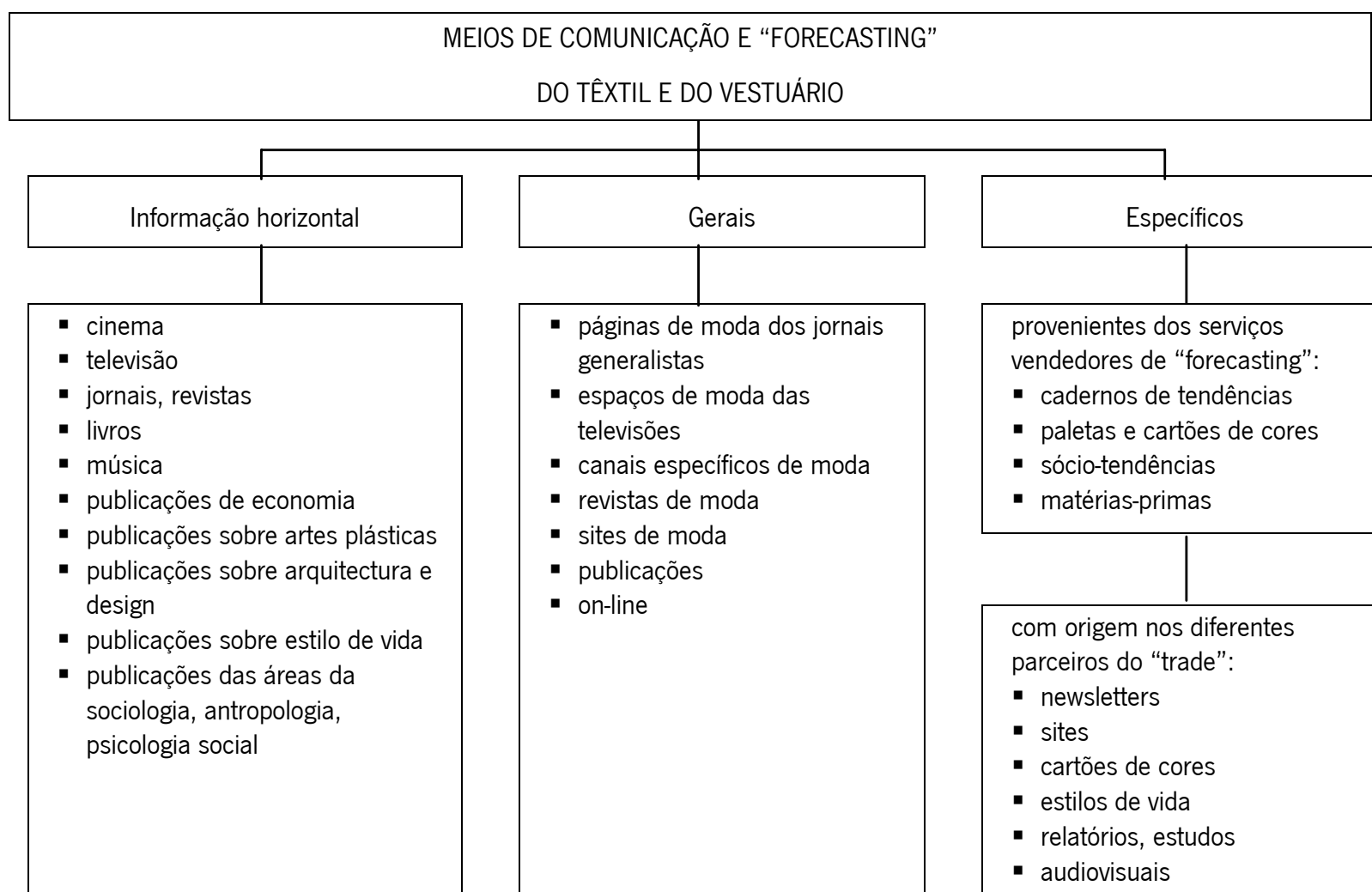
Quadro 2.1 Tipo de previsões e tipo de tendências de mercado

TIPO DE PREVISÕES	TIPO DE TENDÊNCIAS DE MERCADO
Previsão a longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociológicas (preocupações ambientais e qualidade de vida) ▪ Psicológicas ▪ Políticas ▪ Globais ▪ Indústria de vestuário
Previsão a curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento desejado (%) para o volume de vendas ▪ Estudo da concorrência ▪ Expansão e possíveis mudanças do retalhista no mercado

Fonte: Burns e Bryant 2000, pp. 135-136 (adaptado)

As tendências apontadas devem também ser consideradas como indicadores das necessidades de imagem de moda do público-alvo e, por isso, avaliadas e cruzadas com as tendências de moda propostas pela agências de tendências ou por outro tipo de fonte de informação directamente associada ao segmento de mercado-alvo.

Um dos problemas com que a empresa se depara na análise das tendências está ligado ao tempo dispendido na investigação, interpretação e validação da informação recolhida durante a pesquisa, esta dificuldade é inerente à própria actividade e implica “lidar com as capacidades de percepção e de leitura de sinais da sociedade” (Neves e Branco, 2000). Estes autores (2000) apresentam um ensaio sobre os meios de comunicação para a prática de pesquisa de tendências de moda para a indústria têxtil e de vestuário (ver Figura 2.3), que pode ser alargado a todos os produtos de moda.



Fonte: Neves e Branco 2000, p. 134

Figura 2.3 Tipologia dos meios de comunicação relevantes para as práticas de *forecasting*

Os meios de informação horizontal, indicados por estes autores, são também na sua maioria, apontados por Burns e Bryant (2000) mas referidos como meios de previsão a longo prazo que, apesar de não estarem directamente ligados à moda, reflectem e podem provocar novas tendências no mercado.

As fontes de informação, passíveis de serem utilizadas pelos designers na pesquisa de tendências de moda, podem ser de várias naturezas. Segundo vários autores, e como se observa no Quadro 2.2, as mais indicadas são: as fontes impressas, da especialidade ou as de consumo (do público-alvo); os serviços de previsão de tendências; a pesquisa de rua ou *shopping the market*, e a avaliação das colecções anteriores.

As tendências que surjam nas outras áreas, referidas por Wolfe, são tendências que se revelam a longo prazo na sociedade e que são detectadas nas pesquisas de mercado.

A imagem total de cada colecção ou ideia deve orientar a selecção dos temas¹⁰, da paleta de cor¹¹ e dos elementos e princípios de design, bem como reflectir a imagem de moda pretendida para a marca. A selecção das cores para cada estação pode ser realizada durante a

¹⁰ "A theme is a styling detail, trim, or color story that is used consistently throughout the group. Variety of styling means that there should be, for example, different sleeve treatments or a selection of details and necklines" (Tate 1989, p. 167).

¹¹ A paleta de cor deve apresentar uma variedade suficiente de escolha: cores propostas pelas novas tendências, cores clássicas, cores quentes, cores frias e também alguns tons neutros e escuros. As cores devem ser diferentes da estação anterior, reflectir os gostos do mercado a que se destinam e o tipo de produto (Tate 1989, p. 172).

selecção de matérias-primas, economizando tempo e facilitando também uma primeira combinação de materiais de acordo com os temas. Nesta seriação devem ser considerados aspectos como o tema, a imagem de moda, a identidade de marca e a performance dos materiais¹² na manufactura das peças e no seu uso continuado (desgaste da peça) pelo consumidor final.

Quadro 2.2 Fontes de informação de tendências de moda

Frings (1982, p. 6)	Burns e Bryant (2000, p. 139)	Johnson e Moore (2001, pp. 120-136)	Wolfe (2003, pp. 166-167)
<ul style="list-style-type: none"> Fontes Impressas Serviços de previsão de tendências Serviços de Previsão de tendências de cor Pesquisa de rua Recordes de vendas Pesquisa de mercado junto dos consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> Revistas de comércio Revistas de especialidade de moda Revistas de consumo Serviços de previsão de moda Programas informáticos <i>Shopping the market</i> Desfiles de moda 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências de moda: (procurar novos estilos e silhuetas, as cores mais importantes para a nova estação, novos desenvolvimentos no mercado de fibras e tecidos, preço de materiais e produção e melhores locais para a produção) Colecções anteriores (sucessos e fracassos) <i>Shopping the market</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de tendências de moda Estilos de moda adoptados anteriormente Pesquisa de rua Adopção de moda das colecções anteriores Outras como: arte, estilos de vida novos, Natureza, etc.

A coordenação de cada colecção é processada de forma muito semelhante ao do merchandising no retalho, considerando que organizar uma colecção significa “coordenar um conjunto de estilos para que estes reflectam um tema” (Tate 1989, p. 163). Este processo de organização da colecção deve ponderar que a moda é resultado da aceitação do consumidor, que os estilos¹³ provocam a obsolescência dos produtos anteriores e que o efeito total tem de transmitir a ideia pretendida – imagem de moda e identidade de marca (Packard et al. 1983).

A organização de colecções pode ser feita por itens¹⁴, por linhas ¹⁵ (ou grupos) ou as duas anteriores. No entanto, as colecções organizadas em linhas não são constituídas apenas por modelos novos, mas também incluem *winners* e modelos das colecções anteriores com pequenas alterações (Burns e Bryant, 2000). Para Tate (1989, p. 165-166), a organização da colecção por linhas tem as seguintes vantagens:

¹² Os aspectos a considerar na selecção de matérias-primas são: surface interest, weight, texture and hand and fiber (Tate 1989, p. 211).
¹³ Embora a sucessão de novos estilos cause obsolescência, Wolfe (2003, p. 28) considera que “a style may come and go in fashion acceptance, but always remains as that style”.
¹⁴ As colecções de itens são constituídas por “hot items – that is, items that have checked out in the stores or sold well at the buyer level for other manufacturers” (Tate 1989, p. 164).
¹⁵ “A line is composed of coordinated items or styles, such as shirts, pants, jackets, vests, and sweaters that can be worn together in various combinations” (Burns e Bryant 2000, p. 153).

- (1) As peças podem ser colocadas no ponto de venda de acordo com as condições climáticas;
- (2) As colecções organizadas por linhas conseguem mais impacto visual no ponto de venda através do design similar dos seus elementos;
- (3) As colecções organizadas por linhas criadas de acordo com um tema fortalecem a imagem e a identidade de marca;
- (4) Se algum grupo ou elemento da colecção não vender, outros venderão e os tecidos podem ser aplicados nestes (as encomendas em larga escala permitem um melhor preço da matéria-prima);
- (5) Os elementos da colecção com bons volumes de venda podem ser produzidos noutros materiais, permitindo a obtenção de maior rentabilidade e menor tempo de entrega.

Outra forma de contornar a possibilidade de insucesso da marca em cada nova estação consiste na quebra dos ciclos habituais de vendas e do aumento do número de colecções lançadas no mercado por épocas (quatro ou mais colecções), o que permite minimizar o impacto dos erros de previsão. A colecção é então desenvolvida de acordo com um tema, mas com um maior número de modelos (ou variações) que, ao serem colocados no mercado em pequenas quantidades, facilitam a substituição dos itens menos vendidos e aumentam a atractividade dos pontos de venda atenuando a sua tradicional sazonalidade (ANIVEC 2000; Guercini 2001).

A avaliação da proposta da nova colecção e a produção de protótipos também permitem a correcção atempada de erros, designadamente na apropriação do material ao design de cada peça e no melhoramento da conformidade visual da colecção às imagens de moda e de marca.

O processo integrado do design e do marketing na criação de colecções de produtos de moda não termina na aceitação para produção de cada nova colecção. A mensagem que a marca pretende transmitir, cujo desenvolvimento é contínuo e flexível face às exigências do mercado, tem de chegar o mais intacta possível ao consumidor final pois apenas desta forma todo o processo assume coerência e pode atingir os objectivos definidos.

2.3 Processo de decisão de compra

O mercado de produtos de moda é extremamente competitivo: a oferta é cada vez maior e o consumidor tem múltiplas hipóteses de escolha entre imagens de moda e posicionamentos

semelhantes. A escolha de produtos de moda é, para Miles (1998), meramente ilusória¹⁶. Para este autor é o desenvolvimento dos temas no processo de design de cada colecção que faz a diferença, não referindo o papel que a imagem de marca ocupa neste processo, nem os esforços desenvolvido pelo marketing.

Ainda que Miles (1998) saliente que a moda seja um produto de distinção entre classes, apenas refere a identificação (ou contestação) do indivíduo em relação a determinado grupo e não explora as razões que provocam esta situação. A carga simbólica do produto de moda, muitas vezes a principal razão de compra deste tipo de produto de moda, também não é referida pelo autor.

A simples caracterização demográfica do grupo de consumidores torna-se insuficiente para o processo de design de produto e para a elaboração do plano de marketing. As razões que induzem ao processo de compra revelam-se a melhor forma de obtenção de informação, factor essencial ao conhecimento qualitativo do grupo de consumidores-alvo. É no momento de compra que o consumidor revela, consciente e/ou inconscientemente, as suas preferências e, em muitas situações, sofre influências causadas por condições diversas¹⁷ pois "o que um consumidor compra depende, para além das suas necessidades mais profundas, dos produtos e dos serviços disponíveis no seu meio envolvente e do modo como o percebe" (Dubois 1999, p. 53).

O processo de compra é complexo dado que implica, por um lado, a extensão da decisão de compra e, por outro, o grau de envolvimento na compra (ver Quadro 2.3). A primeira dimensão representa uma atitude contínua e frequente, uma vez que os consumidores baseiam as suas decisões num processamento cognitivo baseado na informação que possuem e na avaliação das marcas disponíveis. No entanto, a satisfação e a compra repetida de uma marca específica implica uma manifestação limitada, ou a não existência, de um processo de decisão de compra (Assael 1995).

¹⁶ "There may well be hundreds of different versions of the classic pair of jeans available (...) each of those jeans offers the consumer the same thing" (Miles 1998, p.95).

¹⁷ Ver Anexo 2.

Quadro 2.3 Comportamento de compra e graus de envolvimento

	Alto envolvimento	Baixo envolvimento
Diferenças significativas entre marcas	Comportamento de compra complexo	Comportamento do consumidor orientado para a procura de variedade
Diferenças reduzidas entre marcas	Comportamento de compra redutor da dissonância	Comportamento de compra de acordo com os hábitos

Fonte: Kotler 2000a, p. 177

A segunda dimensão faz referência ao grau de envolvimento¹⁸, que segundo Bearden et al. (1998), representa o nível de importância ou interesse gerado pelo produto ou pela decisão de compra e está dependente da situação ou da influência que as necessidades e motivos individuais exercem sobre a decisão. Auty e Elliot (1998) consideram que o envolvimento com o produto está também associado a aspectos como a notoriedade e o conhecimento dos atributos do produto, a percepção da importância do produto, a percepção e a preferência da marca, a percepção da publicidade e a percepção do risco para o consumidor.

O grau de envolvimento do consumidor com os produtos de moda abrange múltiplas dimensões resultantes das características do próprio produto, nomeadamente: a imagem de moda, o tipo de consumidor e o tipo de produto. O grau de envolvimento com os produtos de moda é, na sua generalidade, elevado pela carga simbólica que comportam e pela forte implicação que têm na própria identidade do consumidor (Kim et al. 2002). Chalachatpinyo et al. (2002a) também consideram que a importância das marcas de produtos de moda está directamente relacionada com a carga simbólica. O’Cass (2002, p. 878) reforça esta opinião ao afirmar que “o envolvimento da moda está sempre focalizado na interacção no mercado do consumidor com o vestuário de moda. Quanto mais o vestuário de moda ocupa uma posição de relevo na vida do consumidor, maior é o seu envolvimento com este tipo de produto”.

O processo de decisão de compra é, segundo Bearden et al. (1998), lógico e consciente e evolui em cinco fases: 1) o reconhecimento do problema (ou necessidade que pode ser *resolvida* através da aquisição de um produto); 2) a pesquisa de informação; 3) a avaliação das alternativas; 4) a escolha; e, 5) o resultado da escolha (Assael 1995). Churchill e Peter (1998) e Fill (2002), como se pode observar na Figura 2.4, designam as duas últimas fases como “decisão de compra e avaliação pós-compra”.

¹⁸ Os tipos de grau de envolvimento (Assael1995; Bearden et al. 1998) são: as decisões de alto envolvimento, que se definem pelo nível elevado de importância para o consumidor, pelo exigente processamento de informação e selecção entre alternativas; e as de baixo envolvimento, que se caracterizam pelo pouco interesse ou relevância para o consumidor, implicando um processo de decisão muito similar e pouca informação.



Fonte: Churchill e Peter 1998, p. 149; Fill 2002, p. 91

Figura 2.4 Processo de compra

O reconhecimento de uma necessidade leva o consumidor à procura interna e externa da sua satisfação (Fill 2002), sendo que a primeira envolve a busca de experiência e conhecimento anteriores e a segunda implica a procura de informação junto de conhecidos (amigos e família) e outras fontes externas, como as várias actividades de comunicação de marketing.

A pesquisa de informação sobre as possibilidades de solução existentes no mercado é, inicialmente, orientada pela motivação de origem física ou psicológica. A motivação¹⁹ para a compra tem na sua base as razões ou necessidades que orientam essa mesma compra, ou seja, “a motivação é a acção, o incentivo ou a razão para iniciar ou manter um comportamento” (Antonides e Raaij 1998, p. 164).

Nos produtos de moda a motivação para a aquisição varia em diferentes níveis mas todos possuem uma forte carga emocional (Winters e Goodman 1984), consequência da origem social e psicológica a eles associada. Wolfe (2003) salienta que os motivos de ordem material, de produção, de estilo, de *fit*, de garantia e/ou de reputação associados à marca são também fortes motivações no processo de aquisição de produtos de moda. Frings (1982) salienta ainda os elementos de moda que caracterizam cada estação e os motivos de origem psicológica e social, como se observa no Quadro 2.4.

Quadro 2.4 Factores que motivam a compra de produtos de moda

Motivos que orientam a compra	Elementos de moda	Considerações práticas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estar na moda ▪ Estar atraente ▪ Impressionar os outros ▪ Ser aceite pelos amigos, por grupos sociais ou pelos colegas ▪ Preencher uma necessidade emocional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cor ▪ Textura ▪ Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preço ▪ O <i>cair</i> e o <i>fit</i> da peça ▪ Conforto ▪ Adequação à ocasião ▪ Marca ▪ <i>Performance</i> do tecido e cuidados de manutenção da peça ▪ Qualidade de fabrico

Fonte: Frings 1982, pp. 43-44 (adaptado)

¹⁹ Existem três graus de motivação: 1) Primária – envolve as razões pelas quais o cliente decide comprar o produto ou o serviço; 2) Selectiva – envolve as razões pelas quais o cliente é influenciado a comprar determinada marca ou estilo de produto ou serviço; 3) Patronal – envolve as razões que levam o cliente a comprar num ponto de venda específico ou de determinada marca (Winters e Goodman 1983, p. 158).

A informação pode ser proveniente de várias fontes, como se pode verificar no Quadro 2.5, e ter importância variável, de acordo com a fase do processo de decisão de compra em que o consumidor se encontra²⁰.

Quadro 2.5 Fontes de informação do consumidor

Fontes internas	Experiência anterior na satisfação de uma necessidade similar.
Fontes do grupo a que pertence	Procura de informação junto de amigos ou familiares que se revelam importantes pelo grau de credibilidade que possuem.
Fontes de marketing	Informação adquirida através dos meios de promoção de marketing do produto e que, embora de fácil acesso, não são consideradas muito fiáveis pelos consumidores.
Fontes públicas	Informação transmitida por associações independentes que possuem serviços de defesa do consumidor e que sejam consideradas muito credíveis.
Experiência	Informação que o consumidor obtém no momento de compra e através das suas sensações (visuais, tacto e cheiro), que exige disponibilidade de tempo e tende a ser considerada em último lugar.

Fonte: Churchill e Peter, 1998, p. 145

Segundo Assael (1995) as fontes de informação controladas pelo marketing tendem a produzir mais efeito na fase inicial da pesquisa de informação e das alternativas possíveis, enquanto que as opiniões dos amigos ou de familiares e a própria experiência do consumidor têm mais peso na decisão final.

Nesta segunda fase do processo de compra, a de pesquisa de informação, o consumidor pretende agrupar o maior número possível de alternativas para que a escolha seja precisa. Esta fase é importante para a compreensão do comportamento do consumidor, uma vez que:

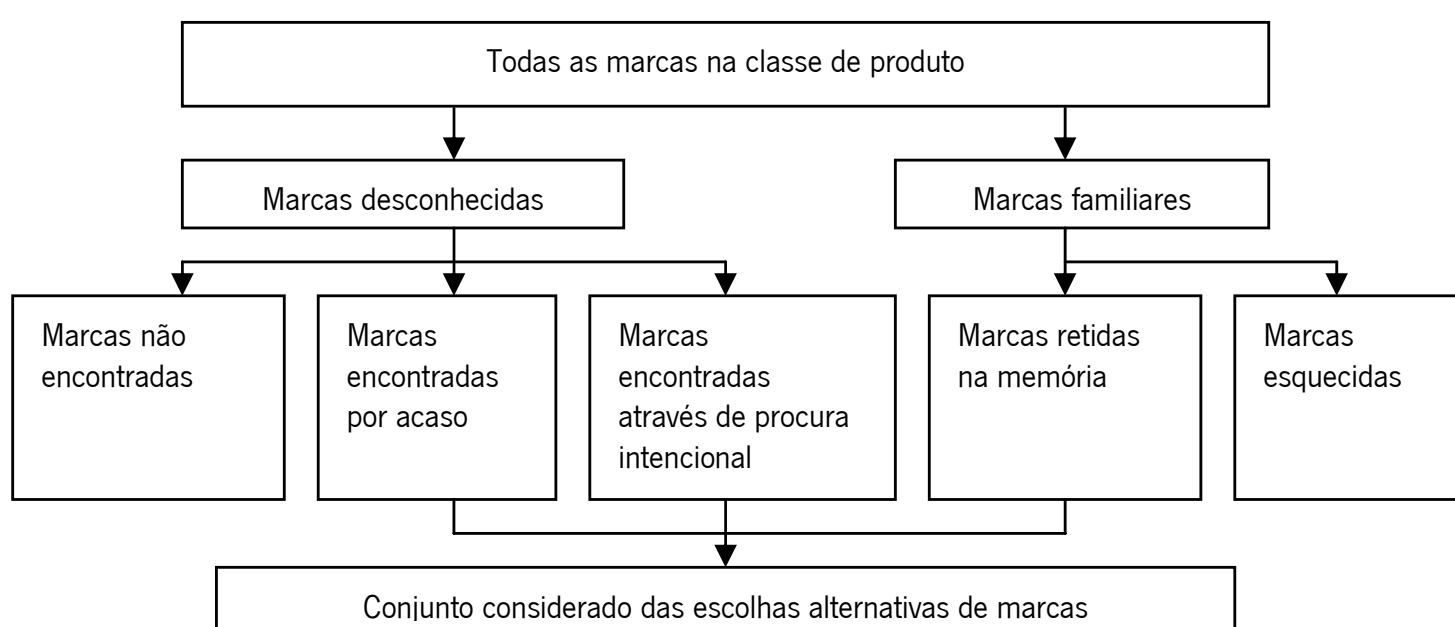
- Os consumidores esperam tomar melhores decisões após obterem e processarem informação sobre as alternativas;
- Os consumidores esperam reduzir o risco e a incerteza da compra através da obtenção de muita informação, apesar das suas decisões não ganharem necessariamente com isso;
- Em resultado da procura e avaliação de informação, decisões de compra difíceis podem ser proteladas por algum tempo;

²⁰ Para Castro (2002, p. 174) os consumidores protegem-se do excesso de informação aplicando aquilo a que chama de economia de pensamento:

1. “Ignoram completamente os produtos que são totalmente alheios às suas necessidades e preocupações. [...]”
2. Associam a cada categoria de produto que lhes interessa um conceito simples, usualmente um benefício relevante. [...]”
3. Associam a cada categoria de produto um número reduzido de marcas, ou, de preferência, uma única, que simboliza esse conceito. [...]”
4. Finalmente, uma vez estabelecido um determinado quadro mental, os consumidores resistem denodadamente a alterá-lo, a menos que haja razões muito fortes para tal.”

- A informação serve de justificação para a compra depois da decisão efectiva ter sido tomada ou quando já existe preferência por uma alternativa específica;
- Os consumidores podem entender o processamento de informação como um investimento no conhecimento dos produtos a ser utilizados posteriormente quando a compra está iminente (Antonides e Raaij 1998, p. 256).

O resultado da pesquisa de informação realizada pelo consumidor pode revelar várias possibilidades de escolha de marcas para uma mesma classe de produto. A escolha da marca, tal como é descrita na Figura 2.5, pode não considerar todas as marcas existentes no mercado e, embora as razões desta condição possam ser muitas, as mais usuais resultam, directamente, do desconhecimento e da indisponibilidade no momento de aquisição do produto. Schultz et al. (1994) salienta, ainda a forte influência que a percepção tem na selecção da informação.



Fonte: Churchill e Peter, 1998, p. 145

Figura 2.5 Processo de selecção entre marcas

O processo de tomada de decisão também está dependente do significado que a compra tem para o consumidor. O processo de decisão de compra tende a ser mais rigoroso em situações em que a compra seja importante para os consumidores, o preço seja elevado, o produto apresente características complexas ou inovadoras ou em que a escolha tenha que ser concretizada entre um muito elevado número de marcas (Churchill e Peter 1998, p. 148).

Durante o processo de avaliação de alternativas existentes no mercado o consumidor procura satisfazer a sua necessidade inicial com a aquisição do produto que lhe oferece mais valor, avaliando os benefícios e os custos esperados na transacção (Churchill e Peter 1998). Chen-Yu e Kincade (2001) consideram que a imagem do produto influencia significativamente a percepção da qualidade e as expectativas sobre a *performance* do produto. Este processo de

avaliação revela-se pelo modo como os consumidores encaram as suas necessidades, ou pela(s) suas escolha(s) perante as várias alternativas.

A compra do produto é a fase que se segue ao processo de avaliação de alternativas e inclui a selecção do momento da aquisição, do ponto de venda e do preço a pagar. Nesta fase, a imagem de produto influencia claramente o preço que o consumidor está disposto a pagar, mas não exerce qualquer influência sobre a intenção de compra que pode ser adiada, caso nenhuma das alternativas satisfaça a necessidade do consumidor (Chen-yu e Kincade 2001).

O resultado da compra só é avaliado posteriormente, dado que, para tal, os consumidores “têm que ponderar se estão satisfeitos com a experiência do acto de compra e com o produto ou o serviço que compraram” (Churchill e Peter 1998, p. 147). Para estes autores a satisfação da necessidade ou a experiência favorável desenvolve a lealdade à marca e pode, eventualmente, influenciar a compra do produto por parte de amigos e familiares.

O nível de satisfação pós-compra pode provocar resultados positivos – compra repetida, ou negativos – troca de marca (Assael 1995; Antonides e Raaij 1998; Bearden et al. 1998; Dubois, 1999).

2.4 Marca

2.4.1 A marca nos produtos de moda

A evolução da sociedade, as tendências, a necessidade de orientação da indústria para um segmento mais alargado de consumidores e a afirmação da moda como um vector do meio social transformaram inteiramente o mercado produtos de moda e exigiram novas perspectivas na gestão das marcas.

As características indicadas por Kapferer (2004), expressas no Quadro 2.6, como a saturação dos mercados, a ampla oferta de marcas privadas de retalho, o acesso à informação e a globalização, impõem às marcas de produtos de moda a criação de uma imagem forte e diferenciada no mercado (Sommier 2000).

Quadro 2.6 Características actuais do mercado

MATURIDADE DO MERCADO	<ul style="list-style-type: none">▪ A saturação dos mercados exige a transformação das necessidades dos consumidores em desejos, preenchendo desta forma as suas aspirações emocionais;▪ A inovação exige o factor surpresa estimulante;▪ As relações directas aumentam a sua importância.
MARCAS PRIVADAS DO RETALHO	<ul style="list-style-type: none">▪ As marcas de retalho têm-se tornado mais sofisticadas e oferecem vários posicionamentos no mercado;▪ O retalho pretende conquistar e manter a lealdade do seu segmento de mercado-alvo.
ACESSO DO CONSUMIDOR À INFORMAÇÃO SOBRE O PRODUTO	<ul style="list-style-type: none">▪ A Internet permite <i>market transparency</i>, de que resulta o acesso a toda a informação sobre o produto e à comparação entre produtos semelhantes.
CICLO DE VIDA DOS CONSUMIDORES	<ul style="list-style-type: none">▪ O envelhecimento do grupo de consumidores (fonte presente de lucro) exige que a marca também considere os potenciais e futuros consumidores (sobrevivência e evolução dos valores no mercado), que podem possuir preferências e valores diferentes.
GLOBALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">▪ As empresas locais e nacionais concorrem no seu mercado com as marcas globais.

Fonte: Kapferer 2004, pp. 75-77 (adaptado)

A presença da marca em pontos de venda próprios fortalece a imagem e a notoriedade de marca no mercado, permitindo a integração do conhecimento dos novos comportamentos dos consumidores. Este novo conceito de distribuição resulta também numa gestão de marca mais efectiva (Lipouvestky e Roux 2003). Segundo Sommier (2000, p. 56), a gestão de marcas no mercado exige:

- (1) A identificação da marca com um território de moda;
- (2) A focalização da criação num determinado tipo de roupa, mantendo o valor do discurso simbólico no estilo dos produtos e facilitando a gestão de marca;
- (3) A capitalização da imagem;
- (4) A coerência global da imagem de moda com a imagem de marca.

Em Portugal a indústria de produtos de moda é constituída por vários tipos de produtos e serviços e, embora se possa deduzir, erradamente, que todas as empresas se ocupam da totalidade do processo, facilmente se conclui que a sua maioria se dedica apenas à produção, sendo diminuto o número das que se ocupam de todo o desenvolvimento do produto desde a sua criação, à sua colocação no mercado retalhista.

Quadro 2.7 Caracterização da indústria portuguesa de vestuário

CM (Corte e confecção)	<ul style="list-style-type: none">▪ Os serviços de corte e confecção são vendidos ao cliente, que fornece a totalidade das especificações do produto, moldes, todos os materiais e acessórios.
CMT (Corte, confecção e acessórios)	<ul style="list-style-type: none">▪ Para além do corte e da confecção, o preço cobre os complementos (acessórios básicos, tais como linhas, botões, forros, etc.).▪ O cliente fornece todas as especificações do produto, alguns dos acessórios e todos os materiais principais.
SUBCONTRATAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">▪ O cliente fornece as especificações do produto, abrangendo todos os materiais e o modelo.▪ O preço (total) inclui serviços de corte e de confecção e todos os materiais.▪ Os moldes podem ser feitos pelo cliente ou pelo fornecedor.
MARCA PRIVADA	<ul style="list-style-type: none">▪ O confeccionador, independentemente ou em conjunto com o cliente, desenha os produtos, procura os materiais, faz os moldes e vende o produto pelo preço total.▪ Os produtos são entregues com a etiqueta do cliente.
MARCA PRÓPRIA	<ul style="list-style-type: none">▪ O confeccionador desenha os produtos, compra as matérias-primas, confecciona e vende com a sua própria etiqueta.

Fonte: ANIVEC 1997, p. 75 (adaptado)

Das situações apresentadas no Quadro 2.7 apenas as duas últimas implicam autonomia criativa e o desenvolvimento de colecções de vestuário, desde a criação à sua colocação no mercado. A marca própria engloba dois tipos de desenvolvimento de produto e, embora seja habitual que os itens apresentados na colecção sejam, por vezes, levemente alterados de acordo com os pedidos dos clientes, podem ocorrer as seguintes situações: a empresa tem criação e produção independentes e o cliente escolhe os itens entre a colecção apresentada ou o cliente intervém activamente na criação da colecção, pedindo algumas alterações nos itens escolhidos e a empresa responsabiliza-se pela produção.

As marcas de produtos de moda podem ser ordenadas nos seguintes tipos: de designer, de retalho, privada, branca e ainda registada, de fundador e licença, tal como se pode observar na classificação exposta no Quadro 2.8.

Quadro 2.8 Tipos de marca de produtos de moda

MARCAS NACIONAIS OU MARCAS DE DESIGNER	<ul style="list-style-type: none">▪ A marca é distribuída a nível nacional, sendo-lhe atribuída um significado específico pelos consumidores.▪ Apresentam imagem, nível de qualidade e preço muito específicos.▪ Processo de desenvolvimento: design/selecção de matérias/produção/marketing/serviço ao consumidor/retalho.
MARCAS PRIVADAS	<ul style="list-style-type: none">▪ A marca é criada e distribuída apenas em pontos de venda próprios.▪ A distribuição directa permite mais garantias ao retalho, como por exemplo: preços mais baixos, períodos mais curtos na distribuição e a qualidade desejada.▪ Processo de desenvolvimento: design/selecção de matérias/produção/ponto de venda próprio.
MARCAS DE RETALHO	<ul style="list-style-type: none">▪ Marca com o nome da rede de retalho, que na maior parte dos casos utiliza exclusivamente a marca no próprio ponto de venda.
MARCA REGISTADA	<ul style="list-style-type: none">▪ Com designação diferente do nome do designer, como por exemplo: Nike, Náutica e Esprit
NOME DO FUNDADOR	<ul style="list-style-type: none">▪ Adoptam a designação do seu criador; como por exemplo: Levi's, Christian Dior e Chanel
LICENÇAS	<ul style="list-style-type: none">▪ As colecções são desenhadas e produzidas por empresas que nada têm a ver com a marca, e o envolvimento do designer ou da equipa responsável pela marca pode variar de acordo com o contrato estabelecido.
MARCAS BRANCAS	<ul style="list-style-type: none">▪ Marcas que, apesar de terem um nome atribuído, não apresentam identidade, não possuem notoriedade nem significado no mercado.

Fonte: Burns e Bryant 2000, pp. 112-113 (adaptado); Jonhson e Moore 2001, pp. 40-49 (adaptado)

Wolfe (2003, p.64) define as marcas privadas como aquelas que são produzidas pelo retalhista e possuem, desta forma, o seu nome como marca. Rossiter e Percy (1997, p. 392) também denominam as marcas privadas como marcas de retalho, mas indicam um processo diferente: “os retalhistas pedem aos fabricantes para embalar ou etiquetar os produtos com a etiqueta própria do retalhista”.

A licença é uma parte significativa da indústria de moda (Rabolt e Miler 1997) e um fenómeno em expansão pois, embora as marcas sejam uma forma de capital, este tipo de parceria permite-lhes adquirir capacidades ou escalas de distribuição de que não dispunham e, dessa forma, aumentarem o seu ritmo de expansão (Kapferer 2004, p. 88). Como exemplo de sucesso, Kapferer (2004) enuncia a Cacharel, que se lançou no mercado na década de 70 como uma marca de pronto-a-vestir de senhora e que conseguiu atingir uma maior notoriedade no mercado pela concessão da licença à l'Oréal e com o lançamento de produtos como os perfumes Anaïs Anaïs, Loulou, Éden e mais recentemente, Noa, Nemo, Gloria e Amor Amor. Este

contrato com a l'Oréal conferiu à Cacharel um maior reconhecimento da marca, apenas possível através da publicidade e da distribuição dos seus perfumes ao nível mundial.

Outros exemplos de sucesso da utilização de licença nas marcas de produtos de moda são a marca Tommy Hilfiger²¹ (Klein, 2002, p. 47) e a marca Pierre Cardin que, apesar de estar inicialmente ligada à alta-costura, também apresenta colecções de pronto-a-vestir disponíveis em pontos de venda multimarca. Pierre Cardin chegou, a ser considerada a marca com mais licenças a nível mundial (Seeling 1999, p. 372).

Segundo Jonhson e Moore (2001) a marca privada apresenta vantagens como a exclusividade, o controlo comercial e o lucro. Antonides and Raaij (1998) acrescentam às vantagens anteriores o posicionamento da marca e do próprio ponto de venda pela sua oferta monomarca. Sommier (2000, p. 91) considera que as vantagens da marca privada nos produtos de moda assentam em cinco factores:

- (1) O investimento emocional do consumidor;
- (2) Os valores associados à função utilitária;
- (3) A vantagem de produção em qualquer parte do mundo;
- (4) Os estilos e as possíveis associações;
- (5) A comunicação dos valores da marca.

Os inconvenientes da marca privada, segundo Jonhson e Moore (2001), incluem os erros de imagem de moda e as respectivas consequências, o *timing* que o mercado de moda em constante mutação exige e a inexperiência na adaptação às novas características do mercado.

2.4.2 Relação imagem de marca/imagem de moda

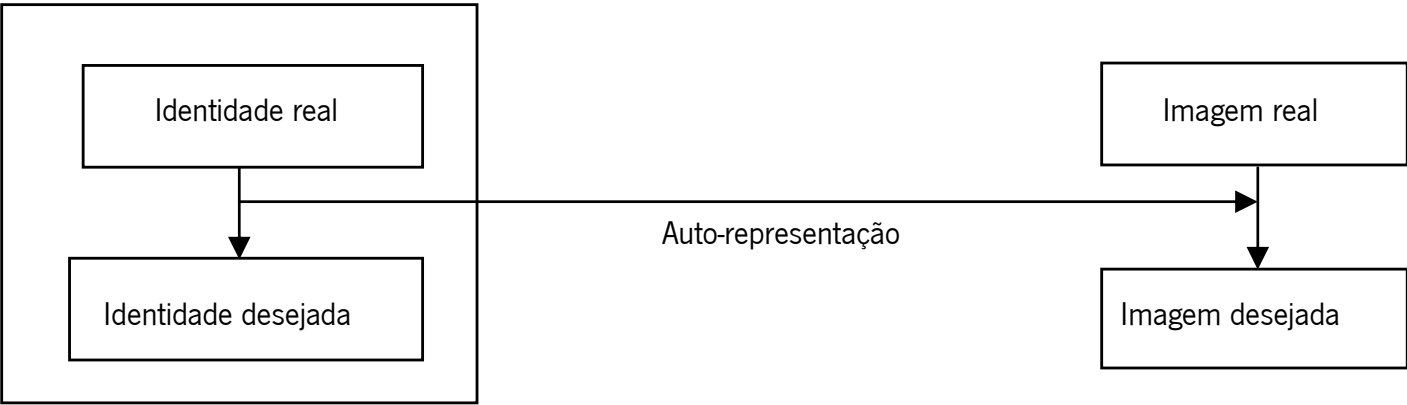
Na análise da problemática da moda (ver Anexo 1) destaca-se a noção de que a moda é uma forma de comunicação que se expõe pelas interacções sociais: Miles (1998) refere que a moda permite a identidade e/ou a integração social desejada, Baudrillard (1995) menciona a “lógica fundamental da diferenciação/personalização” e Rabolt e Miler (1997) e Lipovetsky e Roux (2003) indicam a importância que a marca adquiriu nos produtos de moda. Estes aspectos são fundamentais no entendimento dos conceitos que se pretende aqui relacionar: imagem de marca e imagem de moda.

²¹ A Jockey International produz a roupa interior Hilfiger, a Pepe Jeans de Londres faz as peças em ganga, as Oxford Industries as camisas e a empresa Stride Rite fabrica a linha de calçado (Klein 2002, p. 7).

Os consumidores procuram aspectos específicos nos produtos de moda como algo que esteja de acordo com a imagem que pretendem transmitir, preferindo, por isso, marcas com as quais se identifiquem. Daqui ressalta a necessidade de estabelecer a distinção entre dois conceitos essenciais: identidade e imagem.

O conceito de identidade implica o entendimento de outros dois conceitos: a identidade real, que corresponde à “ídeia que o indivíduo tem de si próprio, das suas características, do seu corpo e dos valores que consideram serem importantes”, e a identidade desejada, ou seja, o que cada um deseja ser, e que reflecte aspectos como os objectivos de vida e respectivas ambições (Antonides e Raaij 1998, p. 162).

No que respeita ao conceito de imagem, é necessário estabelecer a diferença entre auto-imagem e imagem desejada, tal como é representado na Figura 2.6. Embora ambas estejam associadas à percepção, a imagem desejada é determinada pela auto-imagem²² ideal, construída a partir de valores e modelos sociais (Antonides e Raaij 1998). Esta necessidade interior e individual de expressão, fomentada e traçada através dos exemplos sociais é uma função de interacção social possível através da auto-imagem, embora dependente da percepção e sujeita, por isso, a avaliações diferentes entre indivíduos com a mesma realidade.



Fonte: Antonides e Raaij, 1998, p.163

Figura 2.6 Identidade e imagem

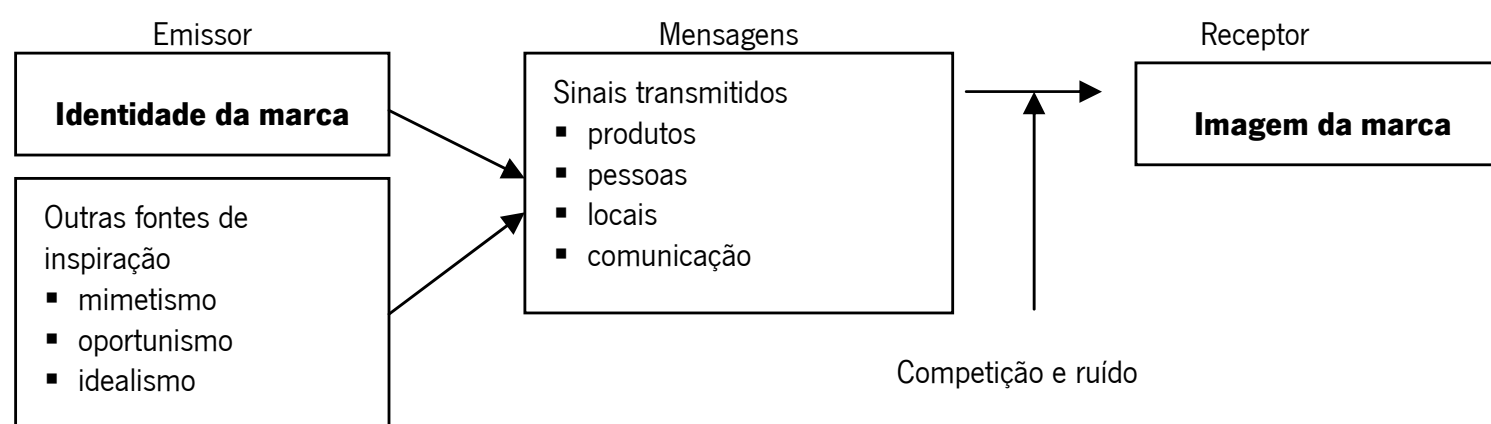
Para maximizar o seu impacto no mercado é necessário, então, que a marca seja imediatamente identificável com esses aspectos – identidade e imagem – desejados pelos consumidores. As marcas vêm-se, assim, obrigadas a focalizar em territórios de moda específicos (Sommier 2000), o que lhes permite responder às exigências e às motivações do segmento de mercado a que se destinam.

²² Concordante com esta definição de auto-imagem apresentada por Antonides e Raaij (1998, p. 164) é a definição exposta por Rogers e Gamans (1983, p.151): “Self-image is the combination of what you really are, what you’d like to be, the way you think others see you, and the way you see yourself”.

As exigências de actualização da imagem de moda da marca e da sua correspondência com a imagem desejada reclamam que as respectivas colecções ofereçam ao consumidor a possibilidade de se distinguir segundo dois princípios:

- (1) Ser: «O que eu sou bem no meu interior», dado que a imagem revela a personalidade e transmite os valores individuais;
- (2) Parecer: «O que eu quero mostrar», uma vez que a imagem promove uma aparência escolhida e os produtos, através dos seus atributos estilísticos, satisfazem as necessidades psicológicas do consumidor (Sommier 2000, p. 44).

A pesquisa e a análise de imagem de marca no mercado procuram obter informação sobre a percepção que grupos específicos detêm sobre a marca e que, segundo Bearden e al. (1998), é relevante no desenvolvimento das estratégias de posicionamento de mercado. Antes de projectar uma imagem para o público, é necessário saber exactamente o que se pretender emitir (ver Figura 2.7). Antes que a imagem seja recebida, é fundamental que a marca saiba o que emite e como fazê-lo (Kapferer 2004, p. 99).



Fonte: Kapferer 2004, p.98

Figura 2.7 Marca – Identidade e imagem

As marcas são desenvolvidas com base na identidade que a empresa pretende transmitir para o mercado (Kotler 2000a; Randall 2000; Fill 2002), mas a imagem de marca representa a percepção total da marca e das inferências formadas pelo consumidor na decodificação dos vários elementos referentes à marca, nomeadamente de aspectos como o nome, o símbolo, o slogan e de todos os outros esforços de comunicação de marketing (Assael 1995; Rabolt e Miles 1997; Lipovetsky e Roux 2003). Grace e O’Cass (2002, p. 97) reforçam a importância da percepção no entendimento da marca e na formação da imagem, na medida em que a imagem de marca resulta do favorecimento, força, unicidade e tipos de associações com a marca realizados pelo consumidor.

No entanto, o consumidor e a imensidade de ofertas de marcas com posicionamento semelhante podem causar danos à imagem e à identidade de marca (Randall 2000). Uma vez que o ingrediente-chave para influenciar a imagem de marca do consumidor é o posicionamento do produto (Assael 1995, p.213), o conceito de produto tem necessariamente de comunicar, através dos meios mais indicados, os benefícios desejados pelo segmento de mercado a que se destina.

Kapferer (2004) assinala outras situações que podem causar danos à imagem de marca, relativos à identidade de marca e habitualmente denominados por ruído: identidade de marca definida com base na imitação; a não focalização em segmentos de mercado, na tentativa de conquistar todos e quaisquer consumidores; e identidade de marca supra-idealizada não correspondente à imagem de marca e cujos esforços de comunicação de marketing são negativos, porque não existe identificação possível entre ambos.

O desenvolvimento da imagem de moda, tal como a identidade de marca, exige um entendimento da imagem desejada pelo mercado a que se destina. Esta exigência implica a compreensão do posicionamento da marca no mercado, que de acordo com Rogers e Gamans (1983, p.11), está directamente ligado a essa imagem desejada na medida em que vender moda é vender uma imagem e, quando o lucro é o objectivo, a imagem percebida do produto deve coincidir com a auto-imagem idealizada pelos segmentos de mercado-alvo.

A imagem de moda das marcas de produtos de moda é desenvolvida continuamente, de estação em estação, pelo design de cada colecção sazonal e respectiva adaptação às tendências de moda (Guedes e Soares 2005), pelas actividades de promoção e pelo ambiente no ponto de venda (Rabolt e Miler 1997). A ideia total, ou imagem de moda, transmitida em cada estação, tem inevitavelmente de comunicar de forma coerente a identidade de marca, fortalecer o posicionamento e a imagem de marca e corresponder às exigências da imagem de marca e de moda desejada pelo consumidor-alvo.

A marca pode beneficiar de boa reputação e de maior proximidade aos seus consumidores quando, no design de cada colecção, se consideram os seguintes aspectos:

- Para manter e desenvolver o valor simbólico²³ dos produtos, a gestão da imagem de marca deve focalizar-se num território de moda específico;
- O consumidor compra e usa produtos de moda de tipos e estilos diferentes;

²³ É de salientar que “What is symbolic today may not be symbolic tomorrow, or alternatively it may be something that is undesirable. Communicators need to have access to extensive and ongoing data gathering and information services in order to provide a degree of predictability as to which messages to deploy to influence which customers, consumers, and stakeholders via which contact points” (Proctor e Kitchen 2002, p.148).

- Uma imagem de moda efectiva, desenvolvida através das colecções sazonais, permite à marca atingir uma imagem coerente e a sua capitalização no mercado (Sommier, 2000).

Os produtos de moda estão sujeitos a alterações constantes dos aspectos estéticos (elementos e princípios de design) propostos para cada tema pelos serviços de previsão de moda e adaptados ao segmento de mercado e ao seu estilo de vida. Cada colecção deve, então, procurar desenvolver os desejos da empresa para a marca, ou para a identidade de marca, e transmitir os desejos da imagem pretendida pelos consumidores. A ideia revela-se o fio condutor na emissão de uma mensagem coerente e efectiva que transmite continuamente para o mercado a volúvel²⁴ imagem de moda desejada para que esta favoreça uma imagem de marca positiva e aumente a notoriedade de marca no mercado.

2.4.3 Branding como estratégia de marketing

O processo de *branding* é um formato de estratégia *pull* através do qual a marca cria e mantém uma imagem positiva na mente do consumidor. Este processo “implica a gestão de todo e qualquer contacto da marca com o comprador” e estabelece-se na exigência do controlo de todos os contactos que a marca estabelece entre o produtor e o consumidor (Kotler 2000b, p.93). O grau de flexibilidade existente entre a identidade, a essência e o posicionamento permite à marca a adaptação às exigências de mercado, mutáveis no tempo, permitindo a manutenção da sua identidade Kapferer (2004).

As três principais estratégias de branding são a estratégia de marca corporativa²⁵, a estratégia de marca de mercado²⁶ e a estratégia mista²⁷, que apresentam vantagens e desvantagens específicas como se observa no Quadro 2.9 (Rao et al. 2004, pp. 126-7).

²⁴ Esta característica da imagem de moda deve-se à efemeridade da moda e às alterações consecutivas dos elementos e princípios de design propostos para cada estação: “The idea that the brand intends to communicate should influence the theme selection and design elements for all the items of a seasonal collection, which implies that the fashion image adopted for the brand should be flexible since the desired fashion image may change” (Guedes e Soares 2005a, p.7).

²⁵ A marca Armani (Tungate 2006, p.143) é exemplo desta estratégia, através do lançamento de marcas disponíveis nos seus pontos de venda: “Empório Armani (upmarket young fashion); Armani Jeans (Casual Wear); Armani Casa (home furnishings); Armani Profumi (fragrances); Armani Dolce (chocolates); and even Armani Fiori (flowers). Just about the only Armani product you can’t experience here is the label’s first hotel, which is due to open in Dubai by 2008”.

²⁶ Esta estratégia é também denominada de “family umbrella branding”. Como exemplo desta estratégia, pode-se citar o caso da Caterpillar, “mais conhecida por fabricar tractores e lutar com os sindicatos, lançou-se no negócio das marcas, lançando a linha de acessórios Cat: botas, mochilas, chapéus e qualquer coisa que tenha um encanto pós-industrial” (Klein 2002, p. 47).

²⁷ Existem várias empresas na indústria de produtos de moda que utilizam esta estratégia na gestão das suas marcas. Entre os casos mais flagrantes estão os ateliers de alta-costura que lançaram marcas de pronto-a-vestir: “Valentino criou Miss V, Valentino Jeans e Oliver; Krizia apresentou Krizia POi, Ferre surgiu com Oaks e Studio 0001; Coveri lançou You e Young; e Versage contribui com Instante” (Seeling 2000, p. 526).

Quadro 2.9 Vantagens e desvantagens das diferentes estratégias de *branding*

Estratégia de marca	Vantagens (+) e desvantagens (-) do lado da oferta	Vantagens (+) e desvantagens (-) do lado da procura
Marca corporativa	Economias de escala de marketing (+) Custos totais de publicidade/promoção podem ser inferiores (+) Custos mais baixos na criação de valor da marca (+) Custos mais baixos no lançamento de novos produtos (+)	Extensão de marca(s) mais fácil (+) Limites na capacidade da empresa para expandir para algumas categorias de produtos (-) Maior canibalização também entre as marcas da empresa (-) Meios de comunicação com vários <i>stakeholders</i> mais eficazes (+)
Marca de mercado	Economias de escala de marketing não identificáveis (+) Custos de publicidade mais altos (-) Pode obter/exigir mais espaço de prateleira (+) Lançamento de novos produtos com custos significativamente mais altos (-)	Possibilidade de oferta de marcas personalizadas e diferenciadas (+) Baixa canibalização (+)
Estratégia mista	Combinação das vantagens e desvantagens das estratégias de marca corporativa e de marca de mercado	Combinação das vantagens e desvantagens das estratégias de marca corporativa e de marca de mercado

Fonte: Rao et al. 2004, p. 128 (adaptado)

A necessidade de definição da estratégia de marca na determinação do processo de *branding* é tão importante para os consumidores como para a orientação dos esforços de marketing da empresa (Bearden et al. 1989; Churchill e Peter 1998; Fill 2002; Grace e O’Cass 2002). Muitos consumidores preferem produtos de marca porque isso facilita o seu processo de compra na medida em que a reputação das marcas significa que são entidades conhecidas, com *fit* e qualidade estabelecidos e que o fabricante e o retalhista respondem por elas (Rabolt e Miler 1997, p. 68). Para além destes os aspectos, o processo de compra é também facilitado pela oferta de benefícios psicológicos ao consumidor que permitem à empresa a construção de valor, de diferenciação e focalização no segmento de mercado-alvo.

Aaker (1991, p. 15) afirma, no entanto, que o valor das actividades concretizáveis para o desenvolvimento da marca não é de fácil quantificação. Os benefícios do *branding* para o consumidor e para o produtor segundo as perspectivas de Fill (2002), Grace e O’Cass (2002) e Keller (2003) são os expostos no Quadro 2.10. Randall (2000) acrescenta que: o *branding* é fundamental no processo estratégico que envolve não apenas o departamento de marketing mas toda a empresa; a marca deve oferecer valor ao consumidor, o qual deve ser estabelecido pelos padrões deste; a marca deve manter uma relação contínua com compradores e utilizadores; e como a competitividade no mercado tende a aumentar, o processo de *branding* tem de ser continuamente adaptado de forma efectiva e eficientemente. Fill (2002) salienta também que a qualidade dos aspectos físicos e funcionais dos produtos têm necessariamente de corresponder

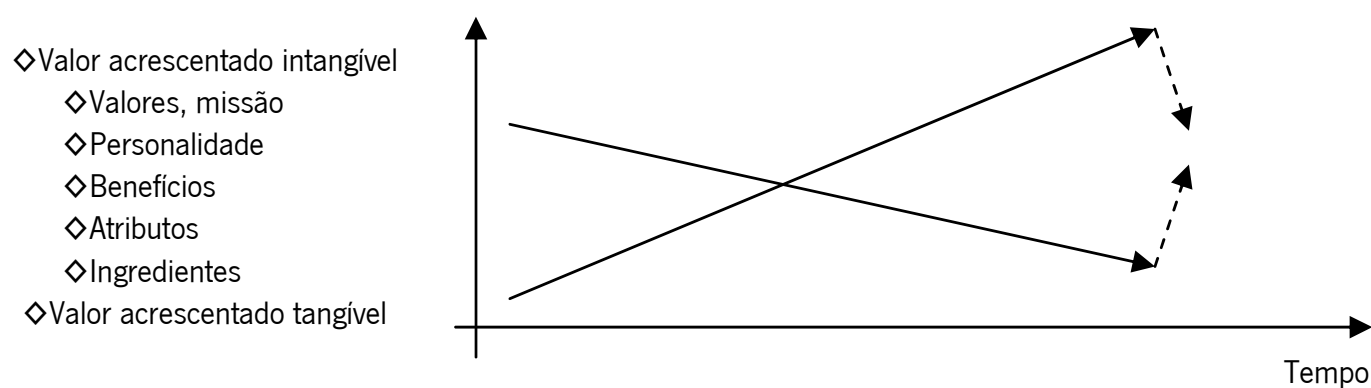
às expectativas do consumidor, uma vez que as actividades de comunicação de marketing não conseguem, por si sós, conferir sustentabilidade uma marca no longo-prazo.

Quadro 2.10 Benefícios de *branding* para o consumidor e para o produtor

	CONSUMIDOR	PRODUTOR
FILL (2002, p. 343)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ permite a identificação dos produtos preferidos ▪ reduz o nível do risco percebido e melhora a qualidade da experiência de compra ▪ facilita a avaliação da qualidade do produto ▪ abrevia o período necessário às decisões de compra reduzindo o tempo dispendido na compra ▪ possibilita recompensas e garantias psicológicas ▪ fornece pistas sobre a natureza do produto e quaisquer valores associados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ permite <i>premium pricing</i> ▪ ajuda na diferenciação ▪ facilita as oportunidades de promoção quando se trata da extensão de produto ▪ encoraja a lealdade dos consumidores e a compra repetida ▪ possibilita o desenvolvimento e o recurso à comunicação integrada de marketing ▪ contribui para os programas de identidade corporativa ▪ permite a promoção legal ▪ facilita a consistência e a uniformidade da mensagem e respectiva comunicação
GRACE E O'CASS (2002, p. 96)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identifica a origem do produto ▪ reduz os custos de pesquisa e o risco percebido ▪ facilita a comunicação da qualidade do produto ▪ fornece uma ligação com o produtor ▪ responsabiliza o produtor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fornece um meio de identificação que permite o desenvolvimento da marca, um meio de protecção legal e um meio único de provocar associações ▪ é uma forma de transmitir o nível de qualidade ao consumidor ▪ permite desenvolver vantagens competitivas; ▪ assegura retornos financeiros
KELLER (2003, p.9)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identifica da fonte do produto ▪ implica a responsabilidade do produtor ▪ reduz o risco ▪ estabelece uma promessa, relação ou pacto com o produtor ▪ oferece um conselho simbólico ▪ assume-se como sinal de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meio de identificação que simplifica a análise da utilização pelo consumidor ▪ meio de protecção legal ▪ sinal de nível de qualidade na satisfação dos clientes ▪ meio de permite associações únicas ao produto ▪ fonte de vantagem competitiva ▪ fonte de retorno financeiro

O *branding* é um processo que requer desenvolvimento a longo prazo, podendo ser enunciado a partir da vantagem competitiva do produto para os valores intangíveis da marca ou a partir dos valores definidos para o produto²⁸ (ver Figura 2.8). No caso da vantagem competitiva se articular em torno dos valores intangíveis, o significado da marca não deve ser adquirido por acumulação, mas antes ser planeado e incorporado desde a sua criação (Kapferer, 2004).

²⁸ Como exemplo para estas duas situações, Kapferer (2004, p.61) refere a marca Nike que foi lançada no mercado a partir da oferta de um simples mas inovador par de sapatilhas e que, com o tempo conquistou notoriedade, *status* e confiança. Posteriormente, a empresa inverteu o processo e em vez de ser o produto a construir o conhecimento e reputação da marca (movimento *bottom-up*) é a marca que diferencia e confere ao produto os seus valores únicos (movimento *top-down*).

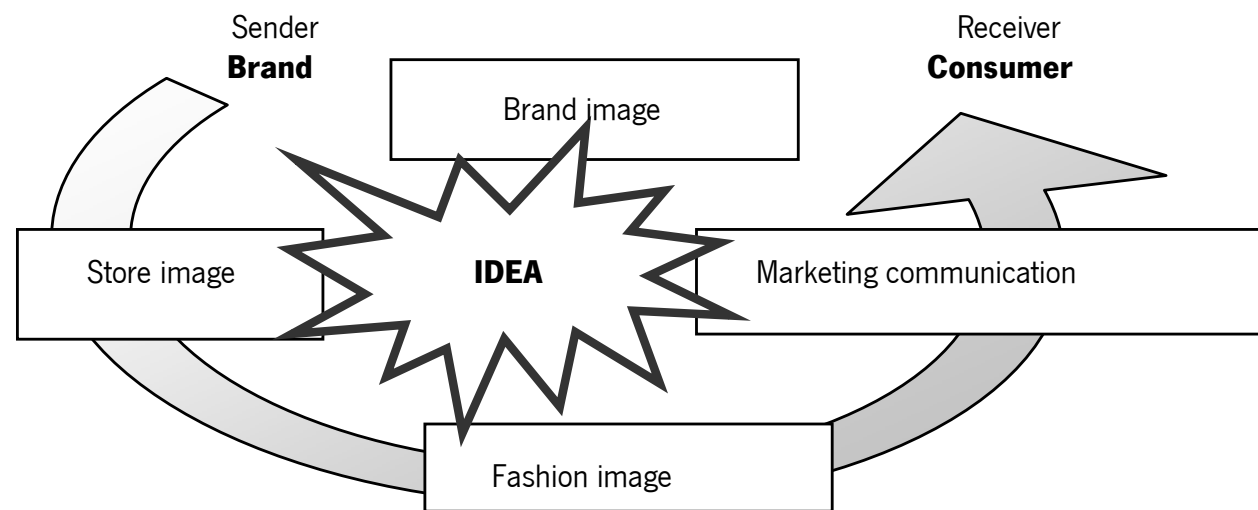


Fonte: Kapferer 2004, p. 61

Figura 2.8 Modelos de *branding*

Fill (2002, p.348) considera o *branding* como uma estratégia que permite às empresas a obtenção de diferenciação (conduz os consumidores ao reconhecimento e compreensão da marca e respectivos atributos e benefícios), de valor acrescentado (os benefícios - vantagens racionais ou emocionais - que o consumidor encontra na marca e que não estão presentes noutra) e de integração (o plano de comunicação integrada de marketing permite transmitir os valores da marca de forma consistente e uniforme para reforçar a imagem da marca). Segundo este autor, o processo de *branding* apenas se realiza quando a mensagem chega intacta e é entendida pelo consumidor, valorizando as exigências deste e, ao mesmo tempo, desenvolvendo a atitude pró-marca. Proctor e Kitchen (2002, p. 152) salientam, no entanto, que as mensagens a emitir têm de ser baseadas numa perspectiva de fora para dentro e o seu conteúdo não pode reflectir aquilo que as organizações querem comunicar mas sim o que os consumidores e os *stakeholders* querem ouvir.

O efeito total do desenvolvimento da ideia no processo de *branding* dos produtos de moda, representado na Figura 2.9, está dependente da integração de todas as actividades de comunicação de marketing com o design de produto (Sommier 2000; Guedes e Soares 2005). A efectividade desta integração provoca um impacto positivo na influência do comportamento de compra de produtos de moda, através da satisfação da imagem de moda exigida pelo mercado-alvo e do aumento da notoriedade de marca.



Fonte: Guedes e Soares 2005a, p.7

Figura 2.9 Desenvolvimento da ideia no processo de *branding* de produtos de moda

A marca revela-se, desta forma, uma garantia da imagem de moda desejada e/ou da identificação com determinado estilo de vida mas o sucesso do processo de comunicação entre a marca e o seu *target* depende da continuidade da ideia inicialmente definida na identidade marca. A marca Diesel Jeans é um bom exemplo desta continuidade desde o desenvolvimento do produto até à comunicação da marca. Segundo Renzo Rosso (in Klein 2002, p. 46), a Diesel Jeans não vende um produto, vende um estilo de vida. A marca criou um movimento e o conceito Diesel é tudo: uma forma de viver, uma forma de vestir, uma forma de fazer uma coisa.

Na perspectiva de Fernie et al. (1997), os produtos de moda apresentam poucas diferenças formais entre si e, desta forma, a identidade da marca e os factores diferenciadores são criados através de elementos visuais distintos ou *brand surround*. O processo de *branding* apresenta-se, deste modo, essencial na criação do *brand surround* que se desenvolve através da adopção de um nome de marca distintivo, de um conjunto de imagens publicitárias que reflectam os valores da marca e o segmento de mercado-alvo, da personalidade adoptada, da embalagem do produto bem como das actividades promocionais em eventos de moda e em publicações impressas. Para além destas componentes da criação do *brand surround*, Fernie et al. (1997) destacam, ainda, a importância que o *merchandising* visual e a criação do ambiente no ponto de venda assumem na criação de uma identidade de marca distinta.

CAPÍTULO III – MARKETING MIX DE PRODUTOS DE MODA

3 MARKETING MIX DE PRODUTOS DE MODA

3.1 Produto de moda

Nos últimos anos a moda perdeu a capacidade de influenciar as tendências de moda (Agins, 1999) e, no fim do século XX, a moda deixou de estar *à la mode* (Baudot, 1999). Esta mudança no mercado de produtos de moda é resultante da evolução da sociedade e das novas tendências sociais (Sommier 2000). O conceito de marketing do produto de moda exige a inclusão da cultura de marca, uma vez que os consumidores procuram as marcas que lhes garantam o benefício da identificação com determinado grupo e estilo de vida (Lipovetsky e Roux 2003).

Às três componentes de moda – estilo²⁹, aceitação³⁰ e *timing*³¹, indicados por Frings (1982), Packard et al. (1983) e Wolfe³² (2003), associa-se a da marca (ver Figura 3.1). As três primeiras orientam a criação dos produtos em cada estação sazonal, mas a identidade da marca também os determina a nível supra-estação.

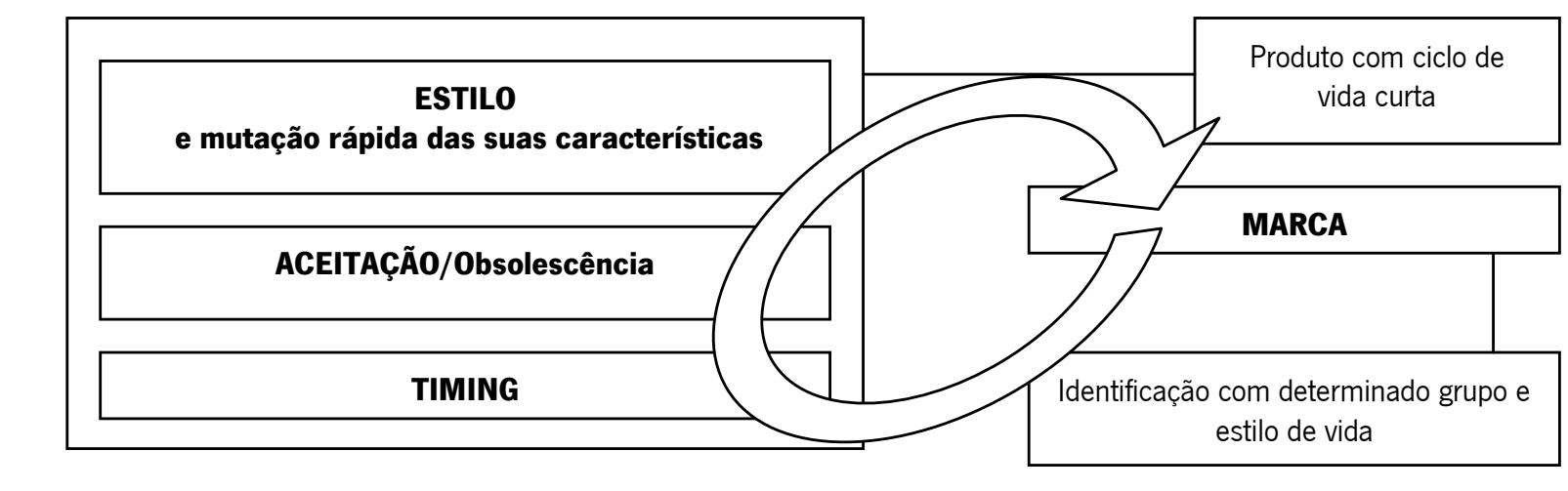


Figura 3.1 Características actuais do produto de moda

²⁹ “Style is any particular characteristic or look in apparel or accessories. Designers interpret fashion ideas in this creative form and offer them to the public. Style may come and go in fashion, but a specific style always remains the same, whether it is in fashion or not” (Frings 1982, p. 52).
³⁰Acceptance implies the consumer must buy and wear a style to make it a fashion. [...] Acceptance by a large number of people makes a fashion important. However, different groups adopt different fashions. [...] Designers plan styles to appeal to certain consumer groups – their particular consumers. It is then up to the public whether to make the offered style into a fashion by accepting it” (Frings 1982, p. 52).
³¹“Timeliness indicates change: what is in fashion one year will be out the next. Change is what makes the fashion business exciting. [...] the speed of change is influenced by modern communication, marketing, and advances in mass production, greater discretionary income and seasons. Because fashion is a product of change, a sense of timing – the ability to understand the speed of acceptance and change - is an important asset for anyone involved with product development or marketing in the fashion industry” (Frings 1982, p. 52).
³²“Fashion is the display of the currently popular style of objects or activities. In apparel, a fashion is the prevailing type of clothing that is favored by a large segment of the public at any given time. Is the clothing that the majority of people are purchasing and using at a particular time. A style does not become a fashion until its gains popular acceptance. It remains a fashion only as long as it is accepted” (Wolfe 2003, p. 28).

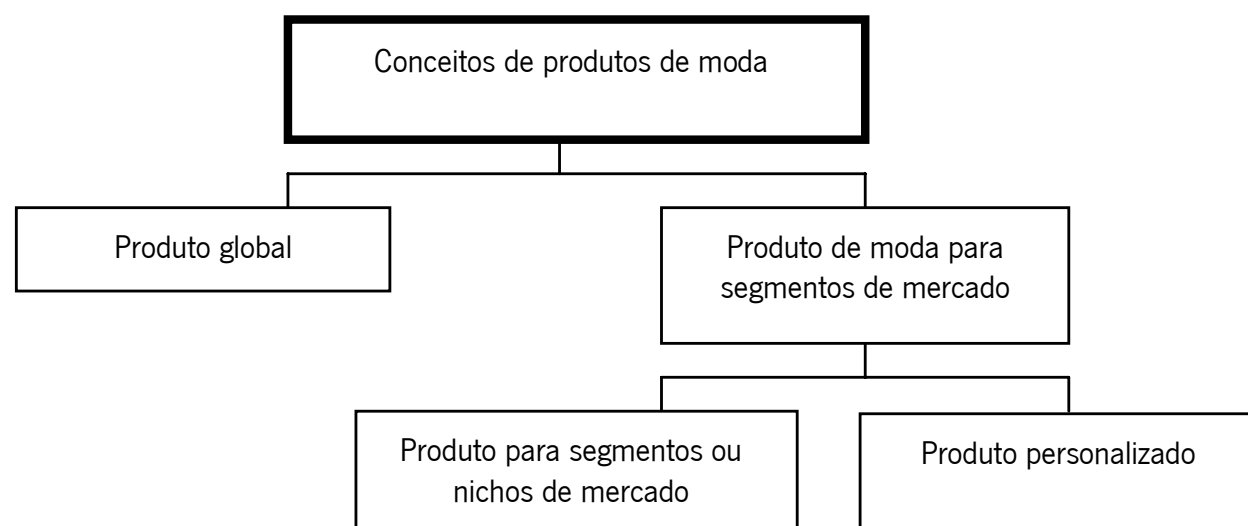
Desta nova tendência, com implicações sociais e económicas, surgem dois conceitos diferentes de produtos de moda: o produto de moda global e o produto de moda destinado a um segmento ou nicho de mercado.

A globalização da moda é definida pela sua adopção numa base global mas o produto de moda, embora seja interpretado de acordo com a aceitação local de estilo e de etnicidade, implica ainda assim a uniformidade de estilos e códigos de vestuário, sem distinção de nacionalidade, raça ou cor de pele (Dickerson 1999). Para Azuma e Fernie (2003, p. 416, 420, 424), a globalização da moda não é mais do que o habitual reflexo da adopção de propostas de estilos pela indústria, que procura uma distribuição mais rápida e directa entre produtor e ponto de venda, permitindo desta forma o acesso a produtos mais *in-vogue* a preços mais acessíveis.

As marcas globais de produtos de moda apresentam a mesma imagem de moda para cada nova estação, que é suportada pelas redes de *franchising* e/ou pelas actividades de comunicação de marketing. Mas a ideia de que as marcas globais são iguais em todos os aspectos em todo o mundo tem-se revelado uma utopia: os pontos de venda apresentam os itens de cada colecção que estão de acordo com as características do segmento de mercado a que se destinam. O que pode significar que as colecções apresentadas a um nível local e/ou nacional não são, na maior parte das vezes, iguais às dos outros mercados – apenas a identidade da marca e a imagem de moda permanece a mesma.

O mercado de produtos de moda pode ainda ser dividido em outros dois grupos (Figura 3.2): os produtos criados por atendimento personalizado e os produtos para pronto-a-vestir (Soares 1999; Guedes e Soares 2005b). O design de colecções nos ateliers de moda, muitas vezes vinculado à criação artística pelo trabalho individual desenvolvido pelo estilista, é caracterizado pela sua imagem de moda e projectado em cada modelo pela presença do estilista no acto criativo e nos desfiles de moda. Os produtos de moda para pronto-a-vestir são produzidos em série (pequena escala) e a imagem de moda é focalizada num segmento de mercado e na satisfação das suas exigências.

O produto de moda, para além de constituir um elemento de troca que pretende satisfazer os objectivos individuais do consumidor e os da empresa (Tate 1989; Wolfe 2003) é um produto associado a um ideal mutável, que tem de ser aceite por um segmento de mercado para existir e se desenvolver. A moda tem que ser institucionalmente construída e difundida culturalmente, como refere Kawamura (2005, p. 44).



Fonte: Guedes e Soares 2005b, p. 2

Figura 3.2 Conceitos de produtos de moda

A procura da satisfação das necessidades e desejos do consumidor exigirá, por parte da empresa, o conhecimento da dualidade individual/colectivo em que aquele se insere, como membro de um grupo, num determinado contexto sócio-cultural. A informação obtida através da análise das necessidades sociais, do desejo de integração e identificação social e do estilo de vida do grupo de consumidores (ver Figura 3.3) são pontos orientadores na escolha dos elementos e princípios de design de moda e do desenvolvimento da imagem de moda em cada estação.

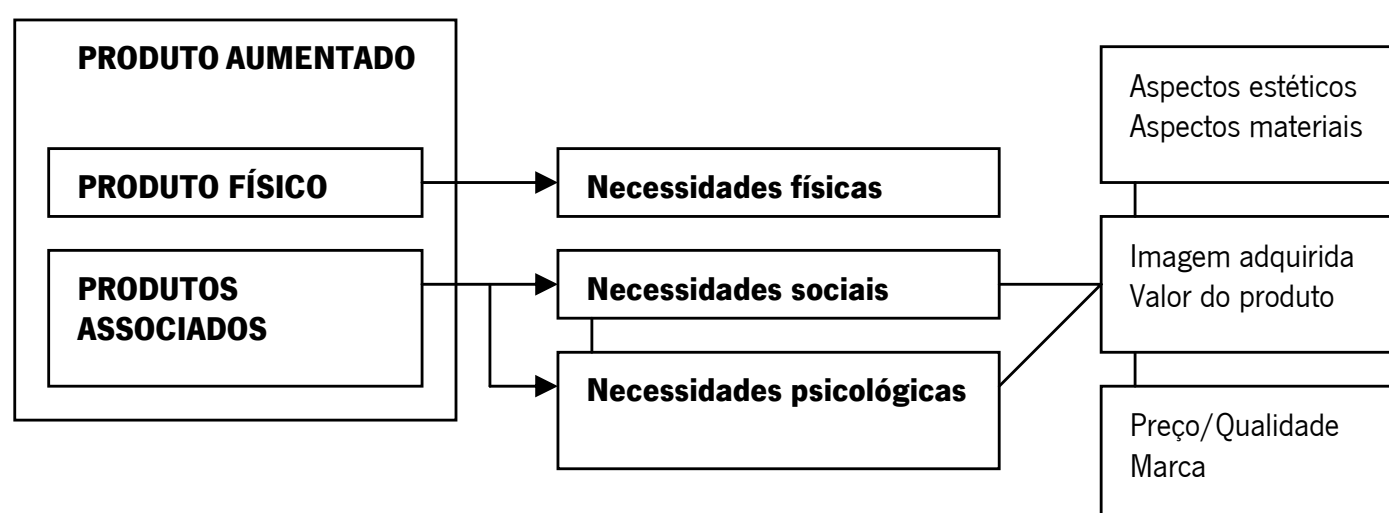


Figura 3.3 O papel das necessidades humanas no conceito de produto de moda

A identificação com *status* ou modéstia³³, que Wolfe (2003) denomina de necessidades psicológicas, está também interligada com a imagem de moda e relacionada com o desenvolvimento da imagem de moda através das colecções sazonais. Belleau et al. (2001) acrescenta que a identidade psicológica é um conceito importante na análise do processo de adopção de moda, dado que a identidade é desenvolvida e mantida através dos produtos usados

³³ Ver Anexo 1, ponto 1.3.1.

na projecção de uma imagem particular, imagem essa que o consumidor procura aquando da aquisição de produtos de moda.

Considerando que a indumentária é uma produção material e a moda uma produção simbólica (Kawamura 2005, p. 44) e alargando este conceito a todos os produtos de moda, o produto físico é a parte tangível, enquanto a moda se revela nos produtos associados – aspectos intangíveis, que pretendem satisfazer as necessidades sociais e psicológicas do consumidor através da imagem de moda e do valor que o produto e a marca oferecem.

Os produtos de moda oferecidos ao mercado por uma empresa podem ser diversos; ou seja, uma marca pode considerar vários produtos, a que Keller (2003) denomina de *linha de marca*, várias marcas com produtos diferentes numa mesma categoria e várias marcas com produtos de categorias diferentes para mercados distintos.

A situação mais habitual na indústria de produtos de moda é a produção de vários tipos de produtos (ou colecção) para uma mesma marca. A variação dos produtos, desde que o(s) tema(s) escolhido(s) para a nova colecção seja transmitida em cada um deles, pode ser levada ao extremo, se a partir de um modelo-base forem produzidos outros modelos. Ou seja, os produtos de moda podem ser completamente originais ou constituírem variações obtidas a partir de alterações de linha³⁴, de materiais, de cores e padrões (ver Quadro 3.1). Esta oferta total, que inclui todos os modelos, designa-se gama de produto (Helfer e Orsini 1996) ou produto mix (Kotler 2000a; Keller 2003).

Quadro 3.1 Produto mix de um item numa colecção sazonal

PRODUTO	TEMA 1 COR X; X1; X2; X3	TEMA 2 COR X1; X3; X5; X7	TEMA 3 COR X; X2; X3; X4
Modelo A	Material Y; Y1; Y3	Material Y1; Y2; Y7	Material Y3; Y5; Y7
Modelo B	Material Y; Y2; Y3	Material Y; Y2; Y5	Material Y; Y4; Y6
Modelo C	Material Y; Y2; Y4	Material Y1; Y2; Y3	Material Y; Y3; Y5

O produto mix³⁵ pode ainda ser analisado em termos de:

(1) Largura – a totalidade dos produtos que a empresa oferece ao mercado;

³⁴ A linha num produto de moda, como princípio de design, é constituída por todos os pormenores ou detalhes que o diferenciam dos outros produtos.

³⁵ Helfer e Orsini (1996, p. 382) denominam por sortido de colecção “O conjunto dos artigos que um estabelecimento oferece à sua clientela e, inclui não só a ideia de reunião mas também uma ideia de harmonia”. Para estes autores (1996, p. 384), “As características de um sortido são a amplitude, a largura e a profundidade. A amplitude mede o número de funções que poderão ser asseguradas pelos produtos vendidos pela empresa. [...] A largura do sortido exprime o número de modelos diferentes, para um dado artigo, posto à venda numa loja. A profundidade depende do número de séries por modelo e do número de peças por série. Um sortido profundo significa que, para cada modelo, existirá uma grande escolha de cores e desenhos e em muitos tamanhos”.

- (2) Comprimento – o número total dos modelos produzidos por produto;
- (3) Profundidade – o número de variantes que cada tema apresenta;
- (4) Consistência – a relação que os vários temas da colecção apresentam ao nível da utilização final, das necessidades de produção e de distribuição. (Kotler 2000a, p. 399)

Rabolt e Miler (1997, p. 91) caracterizam ainda o mix de produto de acordo com os estilos apresentados e que pode ser descrito como extenso (muitos estilos), estreito (poucos estilos), profundo (muitas cores e tamanhos) e superficial (poucas cores e tamanhos). Um sortido pode, também, ser caracterizado por combinações tais como estreito e profundo (poucos estilos, muitas cores e tamanhos), extenso e superficial (muitos estilos, poucas cores e tamanhos).

3.1.1 Ciclo de vida do produto de moda

A indústria de moda é muito competitiva, exigindo às empresas uma constante flexibilidade de gestão, de actualização de dados relativos ao mercado e inovação na actualização e/ou criação de novos produtos, que estejam de acordo com a imagem de moda desejada pelo segmento de mercado para o qual trabalha. Estas características também se reflectem nos ciclos de vida dos produtos de moda, que se revelam ciclos de vida curta, constituindo, apesar deste factor, um meio de análise e de planeamento para as empresas (Helfer e Orsini 1996).

O conceito de ciclo de vida do produto implica que o produto tenha um tempo limite de vida com fases que apresentam características, oportunidades e problemas muito próprios. As margens do produtos são, também, diferentes ao longo de cada fase do ciclo de vida do produto pois cada uma delas requer estratégias diferenciadas de marketing, manufactura e de recursos humanos (Kotler 2000a, p. 303).

Estes aspectos caracterizadores do ciclo de vida do produto também se aplicam ao ciclo de moda e ao ciclo de vida do produto de moda, até porque, e segundo Sproles (1981, p. 116), nenhum produto apresenta ciclos tão distintos como o produto de moda, pois as modas são, por definição, fenómenos cíclicos temporários adoptados pelos consumidores durante um tempo e situação particulares.

O ciclo de moda ou o ciclo de vida de produto de moda representa, segundo Rabolt e Miler (1997, p. 32), o nível de adopção dos consumidores de um estilo particular e as fases do

ciclo de vida de um produto constituem a análise tradicional das fases da moda. Daqui resulta que o ciclo de moda reflecte a adopção de um estilo de moda e o ciclo de vida do produto define a aceitação do produto criado para um segmento de mercado específico.

O ciclo de moda indica a dinâmica dos produtos de moda e a relação entre o movimento de moda³⁶, a aceitação pelos grupos e o preço (Packard et al. 1983). Este ciclo pode, de acordo com Frings (1982), referir-se ao estilo de um designer em particular ou de um estilo de moda aceite na generalidade, encontrando-se o seu percurso relacionado com a duração do estilo e os possíveis extremos opostos de aceitação (Corneo e Jeanne 1999).

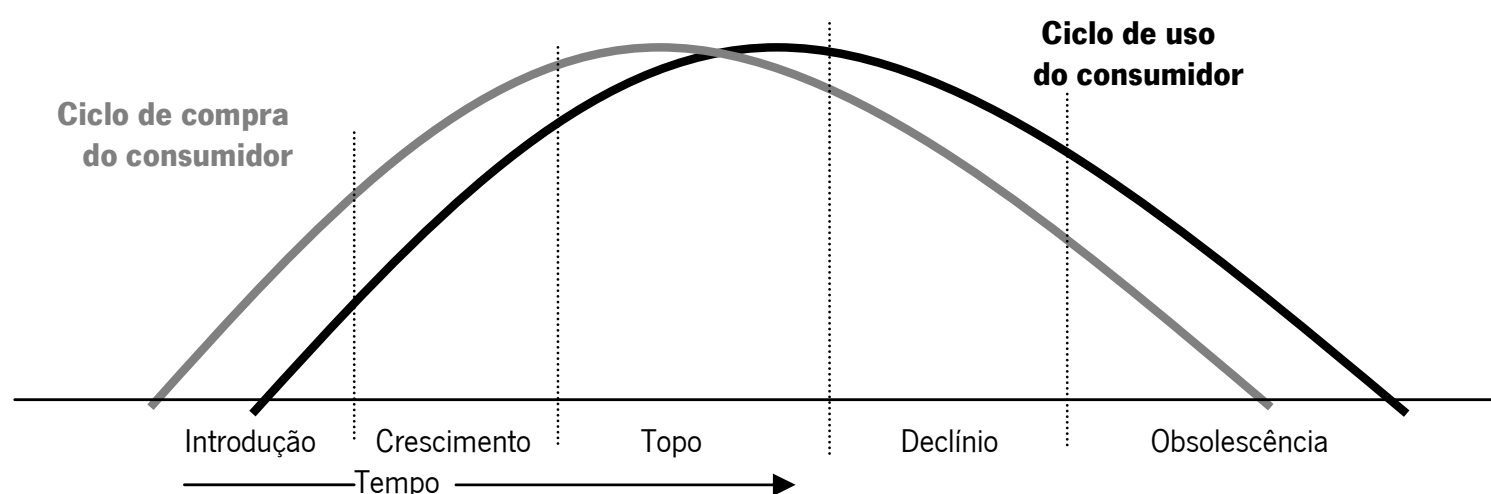
Sommier (2000) introduz no ciclo de vida do produto de moda um conceito novo e indispensável ao planeamento de marketing, o de “território de moda”, com duração média de dez anos e cuja definição implica a análise do posicionamento da marca no mercado e entre produtos e marcas concorrentes. O território de moda, como se observa no Quadro 3.2, apresenta características diferenciadas conforme as fases do ciclo de vida.

Quadro 3.2 Fases do ciclo de moda/território de moda

FASES	CICLO DE MODA (Wolfe 2003, pp. 37-38)	TERRITÓRIO DE MODA (Sommier 2000, p. 47)
INTRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Os estilos são pouco usuais e por isso aceites por um número limitado de consumidores. Os estilos podem, nesta fase, ser aceites ou rejeitados. 	<ul style="list-style-type: none"> As previsões de moda realizadas com antecipação determinam os territórios de moda.
CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Revela-se através do aumento da aceitação e do interesse dos consumidores. O estilo de moda começa a ser reconhecido nas ruas. 	<ul style="list-style-type: none"> As primeiras colecções são lançadas e logo começam a ser copiadas por outros, razão pela qual o território de moda é muitas vezes considerado um fenómeno social – as peças são semelhantes e acessíveis em vários preços.
PICO	<ul style="list-style-type: none"> Também chamado de <i>culmination stage</i> ou <i>plateau</i> O pico do volume de vendas e da aceitação do estilo 	<ul style="list-style-type: none"> Aceite pelos consumidores de várias camadas sociais. Esta evolução tem duas consequências: 1) o valor simbólico diminui com a massificação do estilo; e 2) a vantagem de diferenciação social dilui-se – o que implica que o valor para o mercado também diminui.
DECLÍNIO	<ul style="list-style-type: none"> A saturação do estilo no mercado. Embora ainda seja usado pelos consumidores, já não é adquirido no ponto de venda. 	<ul style="list-style-type: none"> Banalização do estilo e do território de moda Início de outros territórios de moda.
OBSOLESCÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> O estilo está completamente fora de moda. 	

³⁶ “Fashion movement is a result of different fashions continually going in and out of popularity” (Wolfe 2003, p. 43).

As fases do ciclo de vida da moda e a sua difusão são semelhantes às de qualquer outro produto. No entanto, na perspectiva de Wolfe (2003), existe uma discrepância entre o ciclo de compra e o ciclo de uso em qualquer produto de moda (ver Figura 3.4).



Fonte: Wolfe 2003, p. 38

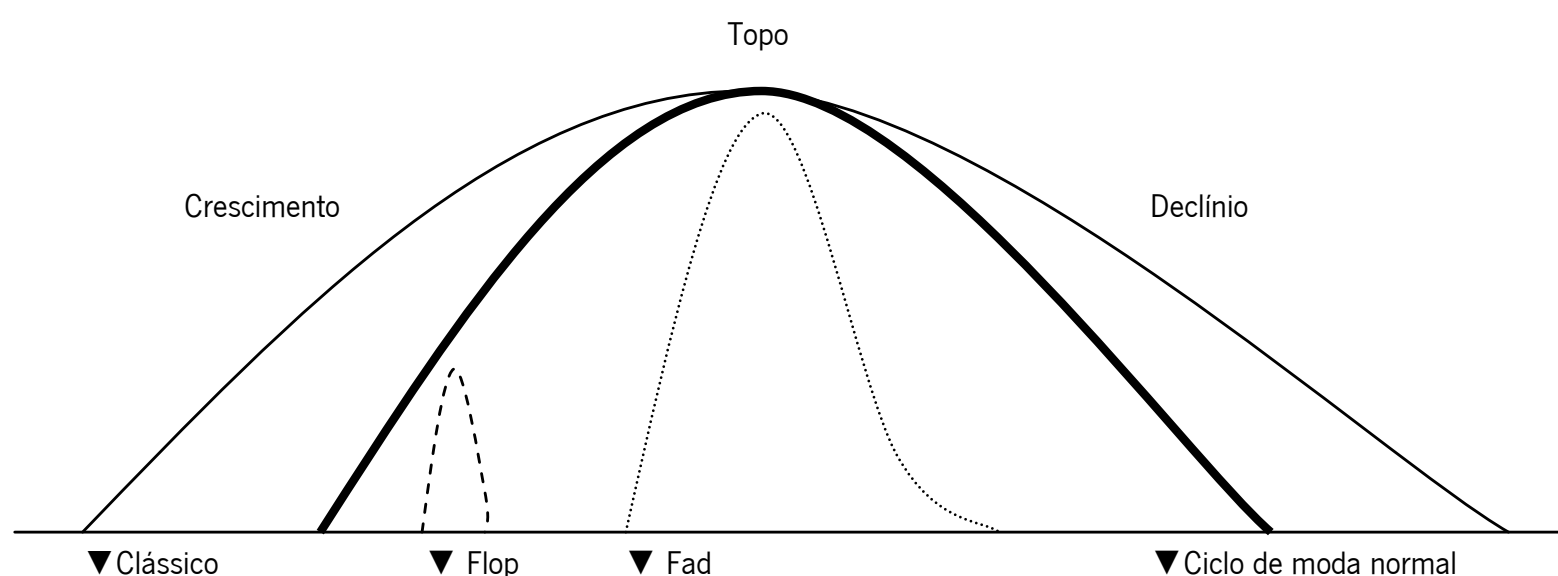
Figura 3.4 Relação *Consumer Buying* versus *Consumer Use*

O conceito do ciclo de vida do produto é utilizado para interpretar a dinâmica do produto e do mercado, nomeadamente na identificação das oportunidades e no desenvolvimento das estratégias de marketing para o produto e como meio de análise da *performance* do produto no mercado comparativamente a outros produtos anteriores (Keegan e Green 2000). Como meio de previsão é menos eficaz porque não permite o estabelecimento de um padrão, dado que o tempo de duração do produto em cada fase do ciclo é inesperado, a imprevisibilidade da passagem de uma fase para a seguinte não permite a adaptação as estratégias no *timing* certo e o percurso dos produtos não é igual, mas muito próprio a cada um (Keegan e Green 2000; Churchill e Peter 1998).

No caso dos produtos de moda, cada colecção é constituída por vários produtos criados com base na adaptação das tendências a um segmento de mercado, implicando, assim, a avaliação do ciclo de vida de moda (estilo de moda), do ciclo de vida do produto de moda (cada peça constituinte da colecção) e ainda do território de moda.

Os ciclos de vida de moda podem ter cinco tipos de variações (quatro das quais representadas na Figura 3.5), já que a importância que determinado estilo tem no mercado dos produtos de moda depende da aceitação e do *timing*. Esta última componente desperta a

dualidade de *valorização/oposição*³⁷ (Volli 2003) que provoca a instabilidade de previsão e dificulta o planeamento das estratégias de marketing.



Fonte: Wolfe 2003, p. 38

Figura 3.5 Variações na duração dos ciclos de moda

Os ciclos de moda podem ser divididos, segundo Wolfe (2003, p.38) em *long-run fashions*, ou estilos que apresentam um período longo de vida (como os clássicos), com uma aceitação inicial lenta, uma procura forte e longa e um período lento de declínio e *short-run fashions* que são estilos populares por um período breve de tempo (como os *fad* e os *flop*), fáceis de copiar e de baixo preço.

Os clássicos caracterizam-se pela procura mais ou menos constante (Varley 2001), independentemente das tendências de moda, pelas pequenas alterações na cor e/ou material em que são produzidos e, como habitualmente não se enquadram na colecção em termos de forma, são considerados itens (Wolfe 2003). Estes modelos apresentam procura constante no mercado porque o seu design simples não permite a identificação com nenhum estilo em particular, logo, são permanentemente actuais.

Os *fad* são produtos com design demasiado identificativo com um estilo, visual ou tema, que revelam um período rápido e intenso de adopção e uma obsolescência repentina (Kotler 2000a). No entanto, “se um item do tipo *fad* apresentar um bom design e corresponder a uma necessidade no vestir, pode tornar-se um estilo” (Wolfe 2003, p. 29) e, alguns *fad* tendem a repetir o seu pico de popularidade com períodos longos de ausência (Churchill e Peter 1998). O

³⁷ “Um poderoso mecanismo de valorização/oposição é, como vimos, o mecanismo das modas, ao opor os produtos (nomeadamente dos sectores do vestuário e da decoração, mas cada vez mais de todos os âmbitos produtivos) com base no factor temporal: o novo produto, acabado de “lançar”, é sistematicamente valorizado em detrimento do que até há bem pouco tempo era novo e que agora se torna velho, “antiquado”, fora de moda” (Volli 2003, p. 51).

flop apenas difere do *fad* no volume de aceitação do mercado e no tempo de vida, revelando-se menos popular ou mais ainda mais identificável com um estilo específico.

Os *ford*, que Wolfe (2003) denomina como *best-seller* ou *runners*, são estilos ou produtos que são fabricados em grande escala por vários produtores no mesmo período de tempo e com preços variados.

3.1.2 Processo de adopção de moda

O sistema moda pressupõe que as tendências sejam transformadas em colecções e que um grupo de indivíduos adopte pelo menos uma parte dessas propostas de moda em cada estação. Neste sistema, os que propõem os estilos de moda e os que os adoptam têm que estar em comunicação uns com os outros quer directamente, numa base de contacto pessoal, ou indirectamente através de produção industrial (Kawamura 2005, p. 49).

A difusão da adopção de produtos de moda está associada ao efeito de interacção em que os consumidores que adoptam uma inovação influenciam os outros (Keegan e Green 2000, pp. 151-152). Contudo, o que é moda para os inovadores, que lideram o processo de adopção de produtos de moda, pode ser demasiado arrojado para os seguidores. Quando estes aceitam, finalmente, um estilo ou produto os primeiros considerá-los-ão fora de moda (Frings 1982, p. 55, 57). É este fluxo de adopção entre inovadores/seguidores que torna rentável a produção em série na indústria da moda.

Os inovadores assumem um papel determinante no sistema de moda. Sentem-se desconfortáveis quando o estilo que adoptaram é similar ao de muitos outros, o que os motiva a procurar e adoptar novos estilos, uma vez que são mais influenciados por necessidades de diferenciação do que por necessidades de socialização (Cholachatpinyio et al. 2000b, p. 29). O desejo de diferenciação é estimulado pelo papel de destaque que a moda ocupa no estilo de vida adoptado e pelas convicções bem definidas em relação a gostos, em especial os próprios (Newman e Patel 2004).

Ao contrário dos inovadores, os seguidores de moda, são altamente influenciados pelos inovadores ou por campanhas de publicidade nos media, e apenas adoptam "novos" estilos já aceites. Esta atitude perante a moda é característica de grupos entre os quais as escolhas de moda são orientadas por forças sociais e a adopção pela imitação oferece mais segurança de

imagem, tanto mais que os seguidores de moda tendem a não serem capazes de criar os seus próprios estilos (Cholachatpinyio et al. 2002b).

Churchill e Peter (1998), Keegan e Green, (2000) e Fill (2002) estabelecem as características dos vários grupos de consumidores no que respeita à adopção³⁸ de propostas de moda. Assim, os inovadores³⁹ são consumidores cosmopolitas que adoptam o novo estilo com facilidade porque aderem rapidamente às novas ideias e, uma vez que têm capacidade financeira para tal, compram os novos produtos na fase de lançamento. Os adoptantes iniciais tendem a ser líderes de opinião e têm mais influência nas suas comunidades que os inovadores. Habitualmente são consumidores jovens com estatuto social e poder de compra elevados, que tendem a copiar os inovadores, obtendo com facilidade informação de moda junto dos media. A maioria inicial é constituída por consumidores que, antes de aderir um novo estilo, avaliam a adopção de moda por parte dos grupos anteriores, de forma a evitar riscos de imagem desnecessários. A maioria tardia é formada por grupos de consumidores que, por serem cépticos na aceitação de novas ideias, adoptam um estilo quando este já está difundido e é aceite pela maioria. O último grupo, os retardatários, prefere os produtos/estilos tradicionais e apenas adere a outros quando estes se mostram alternativas bem estabelecidas.

O processo de adopção de moda pode ser alvo de factores que acelerem ou prolonguem o movimento de moda (ver Quadro 3.3). Os últimos avanços na comunicação, nos mass media e nas tecnologias de comunicação e informação, impulsionam o comércio de moda a um nível mundial através da divulgação das tendências e das novidades de moda. Por seu turno, a inovação contínua em materiais e processos têxteis, em tecnologias de fabrico e em modelos de distribuição são também responsáveis pela variedade de novos estilos e pela oferta ao mercado de produtos de moda com qualidade e preços competitivos. As condições económicas favoráveis estimulam o investimento de mais recursos na indústria o que conduz a um maior consumo no mercado que, por sua vez, desperta maior interesse pela moda e predisposição para a procura de informação de moda e para compras (Wolfe, 2003).

³⁸ "Adopter categories are classification of individuals within a market on the basis of their innovativeness" (Keegan e Green 2000, p.151).

³⁹ Frings (1982) denomina-os de *fashion leaders* (líderes da moda) e Kawamura (2005) de *proposers*.

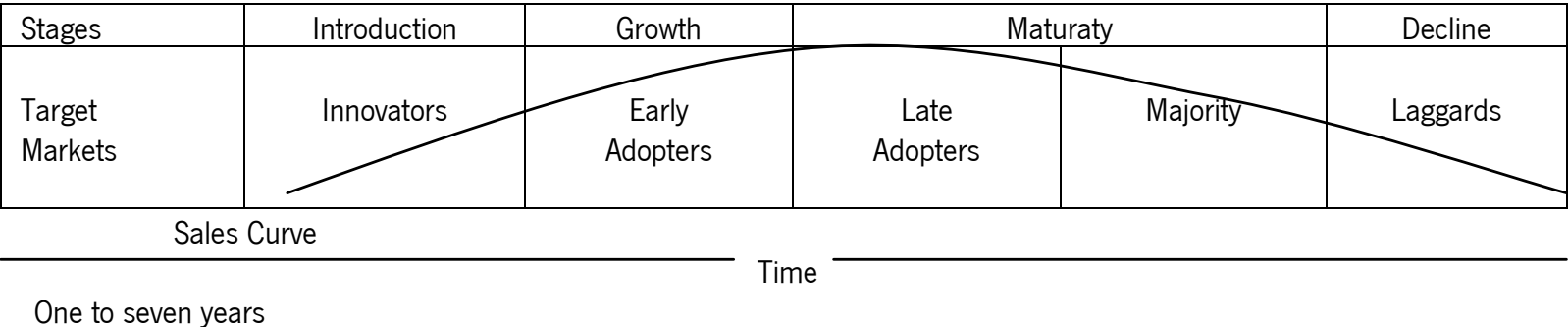
Quadro 3.3 Factores que interferem com a adopção da moda

FACTORES QUE ACELERAM O MOVIMENTO DE MODA	FACTORES QUE DESACELERAM O MOVIMENTO DE MODA
Novas tecnologias da informação e da comunicação e media Boas condições económicas Aumento da concorrência Vantagens tecnológicas Mobilidade social e física Mais tempo de lazer Níveis mais elevados de educação Mudança do estatuto social das mulheres Mudanças sazonais	Más condições económicas Hábitos culturais Religião Leis e regulamentações governamentais Cataclismos mundiais

Fonte: Wolfe 2003, p. 41

Os factores que atrasam ou impedem a adopção de novos estilos ou produtos de moda estão relacionados com as condições económicas desfavoráveis, acontecimentos mundiais negativos, como guerras ou intempéries, costumes culturais, como os trajes tradicionais que passam de geração para geração, e regulamentos governamentais que instituem, por exemplo, a proibição do uso de peles ou taxas de importação.

A análise do movimento cíclico da moda, no que respeita às principais causas indutoras de mudanças que conduzem à aceitação de estilos por segmentos de mercado específicos deu origem às teorias de *trickle-down*, *trickle-up* e *trickle-across*. A teoria *trickle-down*, mais antiga e aceite como teoria do movimento da moda, assume a existência de uma hierarquia social em que a moda nasce nas camadas altas e se propaga verticalmente, em sentido descendente, para as classes inferiores, segundo a curva de adopção representada na Figura 3.6 (Sproles 1981; Rogers e Gamans 1983; Wolfe 2003).



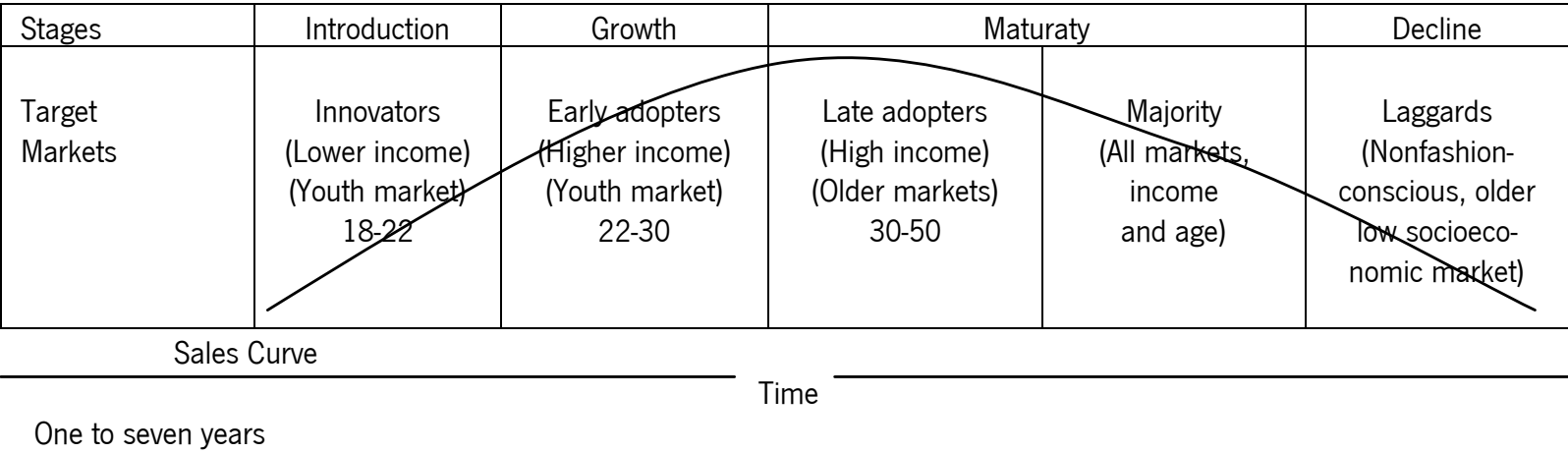
Fonte: Rogers e Gamans 1983, p. 7

Figura 3.6 Teoria *Trickle-down* aplicada ao ciclo de moda

Por seu turno, a teoria *trickle-up*⁴⁰ afirma que a aceitação de um estilo de moda pode ser iniciada nos grupos sociais mais baixos ou mais jovens e gerar uma aceitação ascendente. É a

⁴⁰ Sproles (1981, p. 119) denomina esta teoria de *Subcultural Leadership*.

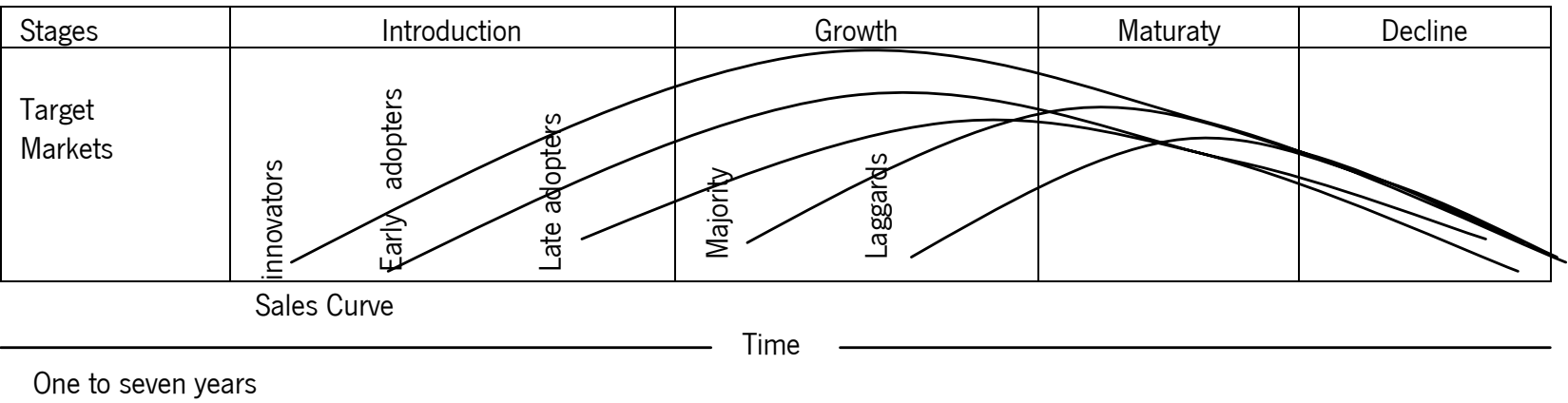
situação em que o novo estilo inicia como uma moda de rua (*street fashion*), entre os grupos socioeconómicos mais baixos, e ganha aceitação gradualmente, num movimento social ascendente (Rogers e Gamans 1983; Wolfe 2003). Este movimento implica ainda a alteração de preço em sentido contrário, ou seja, baixo na fase de introdução do ciclo de vida de moda e elevado na fase de maturidade, voltando a descer nas fases seguintes, quando o ciclo de vida de moda declina (ver Figura 3.7).



Fonte: Rogers e Gamans 1983, p. 8

Figura 3.7 Teoria *Trickle-up* aplicada ao ciclo de moda

A teoria *trickle-across*, também denominada como mercado de massas (Sproles 1981), define a propagação da moda no sentido horizontal entre classes sociais similares e ao mesmo tempo (ver Figura 3.8) (Wolfe 2003). No entanto, Rogers e Gamans (1983) consideram que o movimento é semelhante ao apresentado na teoria *trickle-down*, mas que o seu desenvolvimento é mais rápido, o que dificulta a definição das estratégias de marketing.



Fonte: Rogers e Gamans 1983, p. 8

Figura 3.8 Teoria *Trickle-across* aplicada ao ciclo de moda

A propagação simultânea da moda em todas as classes sociais é praticável por quatro razões fundamentais:

- As estratégias de marketing na indústria de produtos de moda asseguram a adoção coincidente dos novos estilos, através da disponibilidade de produtos criados com base nas mesmas tendências de moda (com os mesmos elementos e princípios de design);
- A escolha livre pelos consumidores entre uma variedade considerável de produtos e de novos estilos permite a satisfação das exigências individuais, em vez de os orientar para a imitação dos líderes de moda, por exemplo;
- Cada classe social possui os seus líderes e inovadores próprios, que iniciam novos estilos de acordo com as suas redes sócio-culturais;
- A informação de moda e a influência pessoal atravessa todas as classes sociais em que a interferência entre semelhantes domina no sentido das classes sociais mais elevadas para as outras (King 1963 in Sproles 1981, p. 119).

3.1.3 Estratégias de produto

No mercado da moda o sucesso das estratégias marketing exige: a coordenação entre todas as áreas da organização, a definição da utilização de recursos e a orientação da marca para uma posição superior no mercado (Lehmann e Winer 2005).

Para Ferguson (1999), o desenvolvimento de uma estratégia forte de marca exige o envolvimento de três elementos: o produto, o consumidor e o mercado (ver Figura 3.9).

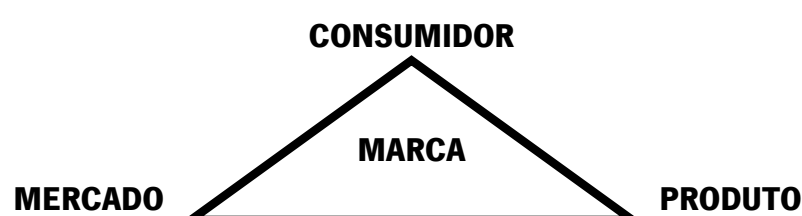


Figura 3.9 Os três elementos estratégicos da marca

O produto é o primeiro elemento estratégico pois interfere na experiência dos consumidores com a marca e na informação que obtém quer de outros consumidores quer da empresa (comunicação de marketing), na medida em que a satisfação das suas necessidades e desejos através do uso do produto é um pré-requisito do desenvolvimento de lealdade à marca (Keller 2003). A conquista de um bom posicionamento no mercado exige, no entanto, que o produto possua, pelo menos, uma das seguintes características estratégicas: a) algo que os concorrentes não consigam fazer; b) algo que os competidores escolham não fazer, c) algo que

seria uma desvantagem se os concorrentes fizessem ou d) algo que seja vantajoso se os concorrentes fizerem (Lehmann e Winer 2005, p. 226).

Keller (2003) e Lehmann e Winer (2005) reforçam a importância do produto na definição do valor da marca e a importância desta na relação entre os três elementos estratégicos referidos por Ferguson (1999), quando destacam que a estratégia de produto pode ser desenvolvida em quatro ângulos diferentes: 1) convencer os clientes do segmento de mercado-alvo de que a marca é a melhor (competição pela forma do produto); 2) convencer os compradores de que a forma do produto é a melhor (competição através da categoria do produto); 3) convencer os compradores que a categoria do produto é a melhor (competição genérica); e, ocasionalmente, 4) convencer os compradores de que a necessidade básica que o produto satisfaz é uma necessidade importante.

As marcas, segundo Assael (1995) e Kapferer (2004), são consequência directa das estratégias de segmentação⁴¹ e da diferenciação do produto. A marca não só actua sobre o mercado como o organiza através de uma ideia clara do que a categoria do produto deve ser. As estratégias de segmentação de mercado podem definir-se através da:

- (1) Concentração num segmento: focalização da oferta de um produto num mercado específico;
- (2) Expansão do segmento de mercado: oferta do mesmo produto a mercados diferentes;
- (3) Segmentação pela linha de produto: oferta de uma linha de produtos a um segmento de mercado;
- (4) Segmentação diferenciada: oferta de vários produtos a mercados específicos⁴² (Assael 1995, pp. 425-426).

Para Krugman et al. (1994, p. 43), as estratégias de produto envolvem questões associadas a aspectos como “qualidade, branding, estilos, packaging, opções, serviços e garantias”, que se traduzem em aspectos diferenciadores no mercado. Kotler (2000b, pp. 127-128) refere outros aspectos envolvidos na diferenciação (ver Quadro 3.4), entre os quais se destacam as:

⁴¹ Para Assael (1995, p.411), a estratégia de segmentação do mercado requer a identificação de consumidores com exigências e características similares e a focalização nestes segmentos com a oferta de produtos que satisfaçam essas exigências. Esta estratégia revela-se um pré-requisito no posicionamento do produto, ou seja: “the success of positioning strategies depends on how the target segments react to market strategies direct to them”.

⁴² Assael (1995, p.412) refere como exemplo a empresa Levis Strauss & Co.’s, que optou por uma estratégia de segmentação diferenciada de mercado através dos aspectos demográficos, lançando linhas de produtos específicas para grupos diferentes: “Action Slacks to the mature segment, the Dockers line to baby boomers, and 501 buttonfly jeans to teens”. Outro exemplo da aplicação da estratégia de segmentação diferenciada de mercado nos produtos de moda é o Grupo Benetton (Freire 1997, p.8), que através de outras marcas como Sisley, Tomato, Merceria e 012, oferece colecções com imagem de moda semelhante para grupos de consumidores com características diferentes. De acordo com este autor, o Grupo Benetton pretende desta forma proteger a marca Benetton de consequências negativas no caso de alguma das outras marcas não obter o sucesso esperado.

- Diferenças físicas (ou características, *performance*, conformidade, duração, fiabilidade, forma, estilo, embalagem);
- Diferenças de disponibilidade (o artigo pode estar disponível em lojas ou pode ser encomendado pelo telefone, pelo correio, por fax ou via Internet);
- Diferenças de serviço (tais como: instalação, formação, consultadoria, manutenção e reparação⁴³);
- Diferenças de preço (como muito alto, alto, médio, baixo, muito baixo);
- Diferenças de imagem (isto é, símbolos, ambiente, eventos, meios de comunicação).

Quadro 3.4 Variáveis na diferenciação de produto

PRODUTO	SERVIÇOS	PESSOAL	CANAL	IMAGEM
Forma Características <i>Performance</i> Conformidade Durabilidade Fiabilidade Reparável Estilo Design	Encomenda fácil Entrega Instalação Formação do cliente Aconselhamento Manutenção e reparação Miscelânea	Competência Cortesia Credibilidade Fiabilidade Responsabilidade Comunicação	Cobertura Especialização <i>Performance</i>	Símbolos Media Atmosfera Eventos

Fonte: Kotler 2000a, p. 288 (adaptado)

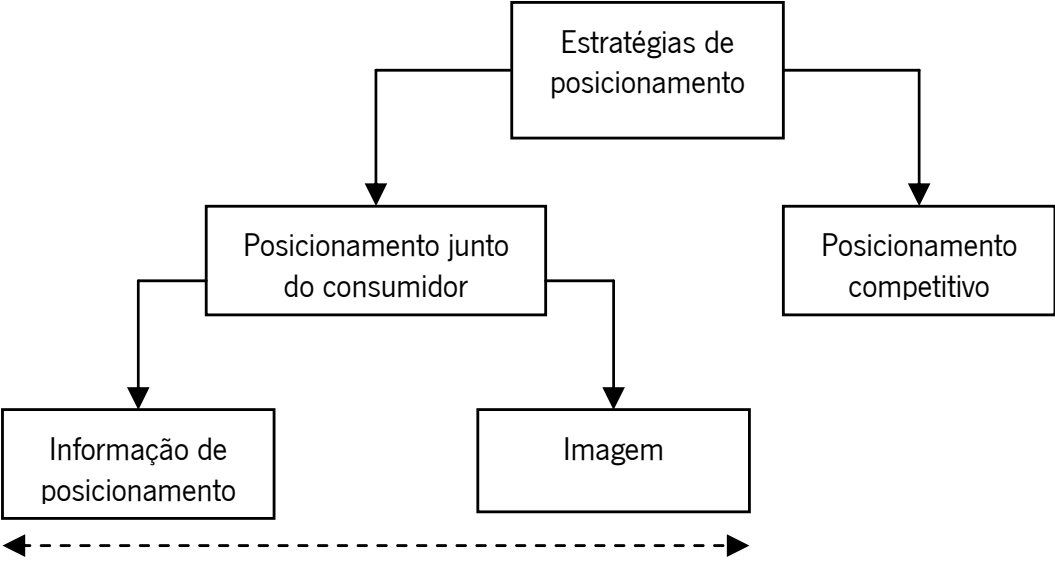
O crescimento da empresa é possível através das seguintes estratégias: 1) a estratégia de desenvolvimento de mercado, que procura conquistar novos grupos de consumidores; 2) a estratégia de desenvolvimento do produto, dirigida aos consumidores habituais através da extensão da linha de produtos; 3) a estratégia de penetração de mercado pretende convencer os consumidores dos produtos concorrentes⁴⁴ a mudar a sua preferência; e 4) a diversificação que, contudo, não pode ser considerada como uma estratégia de crescimento, pois há oferta de novos produtos a novos segmentos de mercado (Churchil e Peter, 1998; Lehmann e Winer, 2005).

O posicionamento do produto e/ou da marca, que se encontra directamente relacionado com a respectiva estratégia de mercado, requer: a definição do vocabulário de atributos ou benefícios, o desenvolvimento de várias alternativas de posicionamento que possibilite a escolha

⁴³ Nos produtos de moda, os serviços podem ser de informação de moda, aconselhamento de estilo e/ou de *look* e ajustamento do produto ao cliente, entre outros (Nota do Autor).

⁴⁴ Lehmann e Winer (2005, p. 249) usam ainda outras denominações para estas estratégias – estratégias de relação com o consumidor: *costumer acquisition* para a estratégia de desenvolvimento de mercado e para a de penetração de mercado, *costumer expansion* para a estratégia de desenvolvimento do produto; e referem ainda, as actividades estratégicas de *customer retention*, orientadas para o desenvolvimento da lealdade à marca e de *customer defection*, que têm como objectivo o abandono de segmentos que não se revelam rentáveis.

do mais adequado e o teste de um ou mais posicionamentos, considerando os produtos concorrentes. Conforme se observa na Figura 3.10, existem duas abordagens possíveis: o posicionamento pelo tipo de consumidor que liga o produto aos benefícios para o consumidor e às características do produto, que requer a identificação das necessidades do consumidor ou o posicionamento competitivo pela comunicação dos benefícios do produto através da comparação com a(s) marca(s) concorrente(s) (Assael 1995, p. 428).



Fonte: Assael 1995, p. 438 (adaptado)

Figura 3.10 Estratégias de posicionamento de produto

O posicionamento competitivo implica a criação de uma imagem clara na mente dos consumidores quanto aos aspectos que diferenciam o produto dos produtos concorrentes (Assael 1995; Lehmann e Winer 2005). Desta forma, o posicionamento exige o conhecimento do público-alvo da empresa, do público-alvo das empresas concorrentes e a definição dos atributos que permitem essa diferenciação⁴⁵.

As conclusões do estudo realizado por Chen-Yu e Kincade (2001, p. 40), sugerem que o desenvolvimento da imagem do produto de moda é relevante na estratégia de marketing pois “uma boa imagem de produto não só aumenta a percepção da qualidade do produto pelo consumidor e as suas expectativas sobre a *performance* futura, como também conduz à predisposição para pagar um preço mais alto pelo mesmo produto ou outro similar. (...) Para além de desenvolverem a imagem do produto, os *marketers* necessitam compreender que outros factores podem ter impacto sobre as decisões de compra dos clientes”.

⁴⁵ A Diesel é um exemplo de marca que se distingue no mercado pela diferenciação: “The reason this company has succeeded is because we're always trying to be different” (Renzo Rosso in Tungate 2006, p. 34), e “we like to clash styles, piling references on top of one another. We go out of our way to challenge definitions of good taste. We're not interested in fashion – we prefer to create things that are entirely our own. Diesel is anti-fashion fashion” (Wilbert Das in Tungate 2006, p. 35).

O posicionamento competitivo deve ainda considerar⁴⁶: a) a selecção do *target* de mercado a partir da identificação dos segmentos das marcas concorrentes com o objectivo de evitar os segmentos com concorrência excessiva; b) a selecção das estratégias principais de forma a estabelecer a diferença em relação aos concorrentes mais directos através de um correcto posicionamento da marca, do preço no mercado e das dimensões (reais ou psicológicas) do produto; e c) a implementação do marketing mix em função da análise do marketing mix dos produtos concorrentes, em especial nos aspectos de maior exposição como o preço, a promoção, a distribuição, o produto e o serviço (Lehmann e Winer 2005, pp. 115-116).

3.2 Preço de produtos de moda

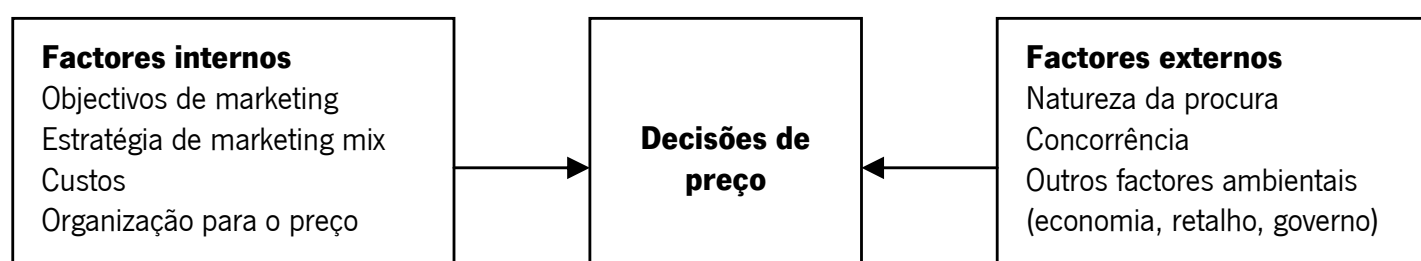
3.2.1 A influência do preço do produto no processo de decisão de compra

O preço é a componente do marketing mix que mais peso assume no processo de decisão de compra e influencia directamente a percepção da qualidade da marca, que pode resultar na sua compra ou na sua rejeição, e tem impacto directo na margem de lucro *per unit* (Assael 1995; Lehmann e Winer 2005).

Os factores relacionados com a produção e a comercialização dos produtos, assim como os preços praticados pela concorrência, são essenciais na definição do preço mas, numa perspectiva de *branding*, o factor mais importante é a percepção da marca pelo consumidor (Keller 2003, p.249).

Lehmann e Winer (2005, p. 291) salientam que o valor para o consumidor (ou valor percebido) é mais fiável como indicador na decisão do preço do que os custos envolvidos na criação e fabrico do produto, pois a função da formação do preço não é cobrir os custos mas sim expressar o valor atribuído ao produto pelos clientes (ver Figura 3.11). Contudo, o valor assume características situacionais e varia em função do tipo de consumidor, do produto e do ponto de venda em que a compra é efectuada (Rabolt e Miler 1997, p. 93).

⁴⁶ As estratégias do posicionamento do produto (Lehmann e Winer 2005) que se definem pela vantagem competitiva apresentam-se em duas categorias: a diferenciação pelo aspecto económico (relação custo/preço) e a diferenciação pela oferta do produto e/ou do serviço.



Fonte: Kotler et al. 2002, p. 569

Figura 3.11 Factores que influenciam a formação do preço

Packard et al. (1983)⁴⁷, Rabolt e Miler (1997), Kotler (2000a) e Lehmann e Winer (2005) salvaguardam que o preço do produto tem de ser consistente com a política de preço, garantindo rentabilidade à empresa e, ao mesmo tempo, que o produto ou a marca se mantenham competitivos e correspondam às expectativas do consumidor. A decisão do preço do produto deve, ainda segundo Kotler (2000a, pp. 470-471), considerar factores adicionais ao custo de criação e produção, tais como o preço psicológico, a influência dos outros elementos do marketing mix sobre o preço, a política de preço da empresa e o impacto do preço sobre outros agentes.

A percepção do preço pelos consumidores pode ser influenciada através da estimativa gerada a partir de um anúncio publicitário ou pela simples observação do produto no ponto de venda. O preço é, muitas vezes, relacionado com a qualidade do produto. Contudo, a percepção do preço também está relacionada com as expectativas criadas acerca do preço ou do que este deverá ser e que podem, ou não, reflectir o preço real (Assael 1995).

As expectativas do consumidor, a percepção do preço e a noção da sua adequação ao produto são desenvolvidas pelo consumidor através da relação preço/qualidade (ou preço psicológico), da relação preço/valor percebido (ou benefícios adquiridos) e dos preços de referência⁴⁸ (preços anteriores ou preços de produtos concorrentes).

A relação preço/qualidade é variável (Assael 1995) atendendo a que está directamente relacionada com a informação adquirida, sendo que: a) os consumidores que possuem pouca informação sobre a qualidade do produto tendem a usar o preço como indicador de qualidade; b) o preço pode ser revelador de qualidade, se os consumidores tiverem confiança na fonte de

⁴⁷ "Pricing should be related to the selected customer group, competition, product market strength, and the producer's reputation" (Packard et al. 1983, p. 2).

⁴⁸ Assael (1995, p.215) define preço de referência (ou *standard price*) como "the price the consumer expects to pay for a certain item". De acordo com Lehmann e Winer (2005, p. 305) existem dois tipos de preços de referência: os preços de referência externos que são, por exemplo, os preços observáveis no POS e os preços de referência internos que são preços mentais usados no entendimento dos de referência externos ou observáveis.

informação; c) o preço pode ser associado ao grau de qualidade quando existem diferenças perceptíveis entre as alternativas existentes no mercado.

O valor percebido pelo consumidor pode ser estimulado através do recurso a outros elementos do marketing mix (Kotler 2000a), em especial à componente de comunicação (a publicidade e a venda pessoal, por exemplo). No entanto, Lehmann e Winer (2005, p. 295) indicam outros estímulos:

- “Melhorar do produto em si mesmo pelo aumento da sua qualidade ou pela oferta de melhores serviços ou extensão do período de garantia;
- Investir em publicidade para melhorar ou consolidar a imagem do produto;
- Implementar serviços de valor acrescentado, tais como apoio técnico ou financeiro, nos canais de distribuição;
- Melhorar o esforço de venda através da formação do pessoal de vendas para que vendam valor em vez de preço”.

Lehmann e Winer (2005, pp. 295-296) apontam ainda a existência de três relações possíveis entre o valor percebido, o preço e a variável custo⁴⁹:

- (1) Valor percebido > preço > variável de custo – o preço estabelecido cobre os custos, mas é inferior ao valor percebido pelos consumidores, prescindindo-se de lucros;
- (2) Preço > valor percebido > variável de custo – o preço é superior aos custos e ao valor percebido, resultando num volume de vendas baixo e na preferência do consumidor por outro produto concorrente que se apresente com o preço esperado;
- (3) Preço > variável de custo > valor percebido – o preço é mais elevado que os custos e, o valor percebido é inferior a estes.

3.2.2 O preço como factor de posicionamento

Considerando que o posicionamento da marca⁵⁰ envolve a percepção das diferentes características do produto e da respectiva marca pelo consumidor e uma vez que o preço é uma das especificidades mais consideradas pelo consumidor no acto de aquisição do produto, este torna-se um dos influenciadores na construção dessa percepção.

⁴⁹ Em todas as situações apresentadas o preço é considerado superior à variável custo.

⁵⁰ O posicionamento, segundo Fill (2002, p. 321), “is the process whereby information about the organisation or product is communicated in such a way that the object is perceived by the consumer/stakeholder to be differentiated from the competition, to occupy a particular space in the market. [...] is not about the product but what the buyer thinks about the product or organization”.

Nos produtos de moda o preço pode sentenciar a sobrevivência da marca no mercado pelo que exige uma correcta adequação entre o preço de venda ao público (ou preço de mercado) e o posicionamento da marca (Sommier 2000; Wolfe 2003). Para Sommier, tal como para Kotler (2000a) e de Lehmann e Winer (2005), o posicionamento de marca nos produtos de moda implica investimentos em comunicação e em redes de distribuição que possam influenciar o valor percebido pelo consumidor e elevar o posicionamento que a marca detém no mercado.

Kotler (2000a) argumenta, tal como Sommier (2000) e Wolfe (2003), que o preço final do produto⁵¹ deve ser decidido de acordo com o *target* e o valor que este atribui ao produto por comparação com as marcas concorrentes, incluindo os gastos com as actividades de comunicação; isto porque as actividades de comunicação, em especial a publicidade, influenciam a percepção da qualidade e a aceitação do preço dos vários produtos de marca. No entanto, Wolfe (2003) relembra que o processo criativo dos produtos de moda é realizado de acordo com a política de preço, com a imagem da marca desejada pela empresa e ainda com as exigências do segmento de mercado a que se destina e que, tal como Rabolt e Miler (1997) entendem, o preço de cada item está dependente da qualidade de matéria-prima, do tempo e trabalho exigido à sua produção, do estilo de moda a que está associado e da estima do mercado pelo designer ou produtor.

Embora não seja habitual as marcas de produtos de moda estabelecerem a sua diferenciação no mercado pelo preço, Rabolt e Miller (1997), Burns e Bryant (2000)⁵² e Wolfe (2003) apresentam cinco categorias de preço: *Designer*, *Budget*, *Better*, *Moderate* e *Budget or Mass*, expostas no Quadro 3.5. Nesta classificação nenhum dos autores faz referência aos esforços de marketing ou às actividades de comunicação como características destas categorias, apenas breves menções aos processos de design e de produção e ao sistema de distribuição.

Esta classificação permite confirmar que:

- (1) A exclusividade dos produtos únicos ou com edição limitada fomenta preços de mercado elevados;
- (2) A distribuição dos produtos referentes às três primeiras categorias implica a necessidade de selecção de pontos de venda que se distingam pela mesma imagem de moda;

⁵¹ Para Kotler (2000b, pp. 29-130) a decisão do preço baseada no valor do produto é calculado através do preço máximo que o comprador aceitará pagar pelo produto. No entanto, ainda segundo o mesmo autor, o produto é habitualmente colocado à venda pelo preço da valia (ou valor inferior ao preço/valor).

⁵² Estes autores denominam estas categorias de *wholesale price zones*, ou classes baseadas na proximidade de preço de venda da mercadoria no mercado (Burns e Bryant 2000, p. 111)

Quadro 3.5 Categorias de preço nos produtos de moda

	Rabolt e Miler (1997, p. 64)	Burns e Bryant (2000, p. 111)	Wolfe (2003, pp. 158-160)
DESIGNER	<ul style="list-style-type: none">▪ Etiqueta com nome do designer▪ Variam em preço e nível de exclusividade (desde as colecções de alta-costura às colecções de pronto-a-vestir de designer)▪ O prestígio do nome do designer é a razão da popularidade	<ul style="list-style-type: none">▪ Inclui as colecções dos designers mais conhecidos▪ Preço elevado ou muito elevado	<ul style="list-style-type: none">▪ Produtos de moda originais e com preço muito elevado▪ Estilo exclusivo com ênfase na qualidade▪ Incluem os produtos personalizados e por vezes confeccionados à mão
BRIDGE	<ul style="list-style-type: none">▪ Por vezes são colecções “secundárias” de designers (com preço mais acessível que as anteriores) ou licenças atribuídas a outros produtores▪ Apresentam, muitas vezes, qualidade e preço semelhante ou inferior aos produtos da categoria <i>Better</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Também conhecidas por <i>diffusion lines</i>▪ Incluem as colecções de designers menos conhecidos ou de marcas com grande prestígio▪ Preço alto mas inferior às marcas de designer	<ul style="list-style-type: none">▪ Colecções “secundárias” de designers conhecidos, desenvolvidas pelo grupo de criadores que trabalha directamente com o designer▪ Etiqueta com o status de designer, mas com margem de lucro inferior▪ Preços elevados mas mais baixos que a categoria anterior▪ Produção limitada de modelos em matérias-primas caras▪ Distribuídas em <i>boutiques</i> ou em secções destinadas a este tipo de produtos em lojas de departamentos
BETTER		<ul style="list-style-type: none">▪ Habitualmente, são marcas nacionais bem posicionadas no mercado▪ As marcas privadas de retalho, por vezes, também se encaixam nesta categoria	<ul style="list-style-type: none">▪ Qualidade elevada mas com preço aceitável▪ Criados por designers para marcas privadas▪ Distribuídos em lojas de especialidade e em lojas de departamentos
MODERATE	<ul style="list-style-type: none">▪ Preço e qualidade inferior à categoria anterior▪ Distribuídas em lojas de departamentos	<ul style="list-style-type: none">▪ Marcas com preço médio▪ Também incluem colecções mais acessíveis de empresas com marcas da categoria anterior e marcas privadas	<ul style="list-style-type: none">▪ Marca do produtor▪ Produtos com preços médios de marcas conhecidas▪ Produção em massa e, por isso, bastante disponível no mercado▪ Distribuídos através de lojas de departamento, redes de lojas ou de lojas da especialidade▪ Muitos dos itens são redesigns das criações apresentadas pelas categorias anteriores▪ O lucro por item é baixo, mas em função do elevado volume de vendas, o lucro total é elevado
BUDGET OR MASS	<ul style="list-style-type: none">▪ Também denominadas por <i>opening price point</i> pelo preço de mercado baixo▪ Distribuídas por lojas de desconto, lojas de departamentos e grandes superfícies	<ul style="list-style-type: none">▪ Disponíveis grandes superfícies e <i>lojas de desconto</i>▪ Produtos mais baratos de todas as categorias▪ Inclui as marcas de retalho para <i>lojas de desconto</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Produtos produzidos em massa▪ Praticamente sem design original porque são cópias de outros itens▪ Produzidos em materiais baratos com poucos detalhes e acabamentos económicos.

- (3) As categorias mais baixas caracterizam-se pela produção em massa, com um processo de design incompleto e com base na cópia ou redesign e pelos preços de mercado baixos.

3.2.3 Estratégias de preço

A estratégia de preço surge da elaboração da política geral de preço que envolve vários aspectos entre os quais se contam os custos de criação e produção do produto (Rabolt e Miller 1997), a identidade de marca e o conhecimento do grupo de consumidores (Keller 2003), as actividades de comunicação e as formas de pagamento (Krugman et al. 1994).

Kotler et al. (2002, p. 572) salientam, ainda, que as decisões relacionadas com o preço devem ser coordenadas com o design do produto, com a distribuição e a comunicação uma vez em que este elemento do marketing mix é influenciado pelos restantes.

As estratégias de preço podem também sugerir o modo como os consumidores categorizam e entendem a flexibilidade do preço e como inferem a qualidade do produto com base no nível de preços da marca. A combinação da percepção da qualidade do produto com a percepção do preço é, pois, uma forma de entender qual o valor percebido da marca pelo consumidor (Keller 2003), tal como se pode verificar pelo exemplo da marca Gucci (Kotler et al. 2002, p.573), que possui uma imagem forte e a reputação de marca de prestígio no mercado de produtos de moda, pela qual os consumidores estão dispostos a pagar um preço elevado, seja qual for o produto que esta marca ofereça.

No entanto, “o preço tem uma conotação complexa e pode ter vários papéis junto do consumidor” (Keller 2003, p. 249). O objectivo da estratégia de preço é encontrar a combinação certa entre a qualidade, os custos e o preço do produto, que satisfaça as exigências dos consumidores e que, ao mesmo tempo, permita à empresa atingir os lucros esperados (Keller 2003, p. 251). Kotler (2000a) e Lehmann and Winer (2005), concordam com Keller mas salientam que a percepção do valor percebido é influenciado pelas actividades dos outros elementos do marketing mix e, em especial, comunicação que pode influenciar directamente a percepção deste valor.

A efectividade da estratégia pelo valor percebido está dependente de três aspectos que devem ser estabelecidos em consonância: “product design and delivery, product costs e product prices” (Keller 2003, p. 251). No que respeita ao primeiro aspecto Keller afirma que o valor do

produto pode ser fomentado por programas de marketing bem estruturados, mas salienta que a percepção do consumidor é definitiva no processo de decisão de compra. Como exemplo o autor (2002, p. 255) refere a marca LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessey), que estabeleceu uma estratégia de preço pelo luxo que se caracteriza, neste caso, por preços de mercado muito elevados, disponibilidade limitada de produto, comercialização apenas em pontos de venda próprios, épocas de promoção raras e descidas de preço pouco significativas.

O segundo aspecto apresentado – *products costs*, refere-se à necessidade de minimizar os custos sem prejudicar o produto. O terceiro aspecto necessário ao sucesso da estratégia pelo valor percebido reporta-se ao entendimento da percepção do consumidor e da flexibilidade da valia.

Outra das estratégias de preço apresentadas por Keller (2003), Lehmann e Winer (2005) e Wolfe (2003), indicada como complementar da anterior e mais aplicada no retalho, é a *everyday low pricing*, que se caracteriza pela determinação de preço de redução e de promoção para aplicação num período determinado de tempo. De acordo com Wolfe (2003, p. 46), esta estratégia visa a difusão da ideia que os “consumidores podem comprar em qualquer altura”.

Para os produtos de moda, Wolfe (2003) apresenta ainda outras possibilidades de estratégia de preço, nomeadamente a de cálculo do preço pelo prestígio e a de preço promocional. A primeira estratégia, a que Lehmann e Winer (2005) chamam de *periodic discounting*, é uma política de preço que é comunicada a partir de uma definição de preço elevado que pretende atrair clientes desejosos de produtos com qualidade ou do *status* que lhes está associado. A segunda estratégia considera a prática de preços de redução especiais em alguns produtos e é denominada *price bundling* por Lehmann e Winer (2005). O objectivo é o aumento do tráfego no ponto de venda e levar os consumidores a comprar outros produtos.

A definição de preço final (ou preço de mercado) deve ser realizada tendo ainda em consideração os seguintes aspectos: a) tipo de preço (*price range* ou *price point*⁵³); b) a sustentação do preço regular ou a variação em épocas promocionais; c) a marcação do preço ao cêntimo ou arredondado; e d) com o intuito de atrair consumidores, a definição do preço pelo preço de custo ou abaixo dele (Rabolt e Miller 1997, p. 94),

⁵³ “Price point is a merchandising expression for the dollar amount at which an item is offered for sale. It is the amount of money that customers are willing to pay and that companies are willing to accept for goods or services” (Wolfe 2003, p. 54).

3.3 Distribuição de produtos de moda

Os desenvolvimentos económicos e tecnológicos da segunda metade do século XX contribuíram para a estruturação do comércio da indústria têxtil e de vestuário no início do novo milénio. Dickerson (1999, pp. 9-14) indica como determinantes os seguintes desenvolvimentos:

- Os níveis de crescimento económico nos países em desenvolvimento, conseguidos através da exportação de produtos manufacturados a preços baixos e não através de produtos cultivados;
- As novas tecnologias da comunicação como a fibra óptica e a transmissão por satélite possibilitaram a redução das distâncias, do tempo e dos custos no comércio internacional;
- Os sistemas de transporte optimizados permitiram a distribuição a nível mundial;
- Os protocolos, em alguns países, entre o governo e as instituições empresariais, estabeleceram regulamentos favoráveis para o comércio externo, as formas de pagamento internacionais, os transportes e as taxas aduaneiras.

Proctor e Kitchen (2002) salientam, ainda, a importância das novas tecnologias no alargamento das ofertas aos consumidores que procuram uma imagem individualizada, sobretudo no que respeita aos produtos personalizados. Esta tendência pode, de acordo com os autores, implicar a transformação da segmentação do mercado, que considera, presentemente, nichos que podem ser constituídos por consumidores individuais.

Os processos de distribuição são também influenciados tanto pelo sistema cultural de uma sociedade, como pela reacção dos consumidores aos serviços oferecidos nos pontos de venda (Dubois 1999). O conhecimento destas influências revela-se importante porque define o contexto no qual são tomadas as decisões estratégicas e tácticas de distribuição,

Keegan e Green (2000) indicam também as características dos consumidores como um elemento importante no planeamento dos canais de distribuição, tendo que se ter em conta: o número de consumidores, a sua distribuição geográfica, a respectiva capacidade financeira, os hábitos de compra e a reacção aos diferentes tipos de canais. Forney et al. (2005) salientam que os consumidores se têm mostrado mais selectivos e que os retalhistas têm necessariamente de estar preparados para satisfazer as diferentes necessidades de um mesmo consumidor, ainda que em contextos diferentes, através da oferta de marcas que correspondam ao seu estilo de vida.

A forma como o produto é colocado no mercado, tanto ao nível da distribuição como do comércio, tem um forte impacto na equidade da marca e no resultado final de vendas (Keller 2003). De acordo com Packard (1982, p. 14), existem três sistemas principais de distribuição para produtos de moda:

- (1) O franchising, utilizado apenas em lojas para produtos exclusivos e que apresentam preços médio-altos⁵⁴;
- (2) O sistema selectivo, bastante usado, que está dependente da força de vendas na selecção dos pontos de venda multimarca mais indicados às políticas de marketing da empresa e dos respectivos planos de merchandising;
- (3) O sistema aberto (ou intensivo) que é o mais indicado para produtos manufacturados em massa, com preço de mercado baixo e para mercados altamente competitivos.

O franchising é um contrato celebrado entre a empresa detentora da marca (franchisado) e o proprietário do ponto de venda (franchisador), em que o primeiro autoriza o segundo a comercializar a marca e respectivos produtos no seu ponto de venda. No Quadro 3.6 são expostos os tipos de franchising apontados por Diamond e Pintel (1995).

Quadro 3.6 Tipos de Franchising

CONVENCIONAL	▪ Territorial: responsável por todos pontos numa determinada área
	▪ Operativo: responsável por um ponto de venda e pode responder à empresa mãe ou ao responsável territorial
MÓVEL	▪ Franchising em ponto móvel pertencente ao franchizado ou ao franchizador
<i>DISTRIBUTORSHIP</i>	▪ Funciona como fornecedor de uma determinada marca numa área específica
<i>COOWNERSHIP</i>	▪ Divisão de lucros entre franchizado e franchizador
<i>COMANAGEMENT</i>	▪ O franchizador controla a maior parte do investimento
<i>LEASE</i>	▪ Espaços alugados em pontos de venda em que quem aluga recebe o aluguer e uma pequena percentagem do volume de vendas
LICENÇA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O franchizado está autorizado a usar as marcas, as técnicas, <i>layouts</i> de publicidade, etc. ▪ o produto não é fornecido pelo franchizador
MANUFACTURA	▪ A empresa franchisada produz de acordo com as técnicas e materiais e ainda as técnicas de marketing do franchizador. Utilizado quando os custos de transporte são muito elevados.

Fonte: Diamond e Pintel 1995, pp. 47-52 (adaptado)

Para o retalhista, este sistema de distribuição permite um maior e mais rápido reconhecimento no mercado retalhista, mas não lhe faculta o controlo da imagem de marca

⁵⁴ Diken (2003, pp. 343-345) indica as marcas Hugo Boss e Benetton como exemplos de marcas franchisadas: a primeira com produção internacional e a segunda com 80% da sua produção realizada em Itália.

nem da distribuição; a principal vantagem reside na apropriação da experiência do franchisador num mercado específico (Diamond e Pintel 1995; Wolfe 2003).

Existe ainda um outro processo de distribuição, bastante comum nas marcas de produtos de moda, que se caracteriza pela disponibilidade simultânea dos produtos em lojas de retalho multimarca e em lojas monomarca ou próprias e que se denomina por *dual distribution* (Jonhson e Moore 2001). A colocação dos produtos em pontos de venda multimarca exige que a selecção destes pontos de venda reivindique um ambiente e respectivo merchandising visual consistente com a identidade marca e com a mensagem da marca (Soares 1999; Jonhson e Moore 2001; Guedes e Soares 2005).

3.3.1 Distribuição como mais valia no processo de *branding*

A distribuição de produtos de moda tem como principal finalidade movimentar os produtos de moda para os seus destinos de forma a fazer coincidir a sua colocação no ponto de venda com o *timing* da procura no mercado (Wolfe 2003, p. 211), o que inclui o planeamento, a implementação e o controlo do fluxo de bens desde o produtor até ao consumidor (nos pontos de venda). Este elemento do marketing mix abrange as seguintes funções (Helfer e Orsini 1996, p. 344):

- (1) Funções principais: transporte, fraccionamento, sortido, armazenamento e informação;
- (2) Serviços anexos (valor e utilidade): proximidade do ponto de venda, horários, possibilidade de entrega ao domicílio, instalação ou montagem, assistência, garantia e disponibilidade do pessoal de vendas.

O canal de distribuição é o caminho que os produtos percorrem desde a sua fonte original, através de todos os intermediários (produção, vendas, etc.) até ao utilizador final (Wolfe 2003, p. 59). A selecção dos canais mais efectivos deve partir da focalização no consumidor-alvo e, em especial, nas necessidades e preferências deste no que diz respeito à sua localização, às exigências de informação, às preferências de serviço e à sensibilidade ao preço (Keegan e Green 2000, p. 536).

A marca Levi's, por exemplo, é bastante selectiva na selecção dos seus canais de distribuição, como objectivo de preservar o capital da marca e controlar a imagem que a marca

transmite. Não permite a venda dos seus produtos em grandes superfícies e exige aos retalhistas o respeito pelos seguintes critérios (Kapferer 2004, p. 198):

- ‘O primeiro respeita à gama de produtos: o ponto de venda deve comercializar vestuário de qualidade e apenas marcas que sejam reconhecidas pelo cliente no que respeita a jeans (ou seja, não são aceitáveis líderes de preço nem jeans sem marca);
- O ambiente deve possuir a mesma alta qualidade que a oferta;
- As gamas de produtos que possam alterar a imagem da Levi’s não devem ser colocadas na sua proximidade;
- O serviço deve estar sintonizado com a marca e o pessoal de atendimento e vendas deve ser adequado e competente no campo do vestuário;
- Por último, a loja deve estar integrada num ambiente (não num stand de mercado) com um espaço adequado reservado para jeans e capaz de atrair jovens entre os 15 e 25 anos”.

3.3.2 Estratégias de distribuição

As estratégias de distribuição envolvem decisões referentes à cobertura geográfica, ao transporte de produtos e à escolha de intermediários (Krugman et al. 1994). No caso do retalho ou de produtores com pontos de venda próprios, as tomadas de decisão consideram a localização do ponto de venda e o merchandising visual (Wolfe 2003). Para esta autora, a selecção da localização dos pontos de venda deve considerar a cobertura de mercado (Quadro 3.7) e a intensidade de presença que pretende obter numa área geográfica específica.

Quadro 3.7 Estratégias de cobertura de mercado

INTENSIVA	<ul style="list-style-type: none">▪ Envolve a selecção e utilização do maior número de ponto de venda possíveis▪ Pretende atingir todos os consumidores de uma área
SELECTIVA	<ul style="list-style-type: none">▪ Compreende a escolha do número suficiente de locais para assegurar a cobertura adequada dos consumidores-alvo▪ Esta estratégia é bastante utilizada para marcas de produtos de moda que optam por localizar um ponto de venda em cada centro comercial de uma área metropolitana
EXCLUSIVA	<ul style="list-style-type: none">▪ Implica a abertura de um só ponto de venda, seja para servir um segmento ou o mercado inteiro▪ Esta estratégia é aplicada com base na ideia que os consumidores viajarão o que for necessário para adquirir os seus produtos

Fonte: Wolfe 2003, p. 249

Os canais de distribuição podem ser divididos em directos e indirectos. Segundo Keller (2003), os canais directos abrangem a venda através de contactos pessoais entre a empresa produtora e os consumidores, com a utilização de meios como o correio, telefone, meios informáticos e venda pessoal. Os canais indirectos envolvem a participação de intermediários como agentes, grossistas e/ou retalhistas.

Existe ainda a possibilidade de elaborar um sistema híbrido (ou sistema integrado de distribuição) com canais múltiplos⁵⁵ (Keller 2003, p. 260), que se pode revelar uma opção frágil pela dificuldade que apresenta a coordenação simultânea de todas as situações. No entanto, este autor refere a marca Nike como um exemplo de sucesso (ver Quadro 3.8).

Quadro 3.8 Nike: estratégia integrada de distribuição

LOJAS MULTIMARCA	Os produtos são vendidos em pontos de venda de outras especialidades como: calçado, artigos de desporto e vestuário.
LOJAS MONOMARCA PRÓPRIAS	Situadas em locais comerciais privilegiados, oferecem todos os produtos e servem ainda como <i>showroom</i> .
WWW.NIKETOWN.COM	Permite a encomenda de vários produtos.
CATÁLOGO	Os produtos estão também disponíveis em vários catálogos de calçado, de artigos de desporto e de vestuário.
OUTLET	Disponibilizam os produtos a preços mais acessíveis.
LOJAS DE ESPECIALIDADE	Linhas como a Nike Golf ou a Nike Hockey são também vendidas em lojas destas especialidades.
ALL CONDITIONS STORES (ACG) STAND ALONE STORES	A primeira deste tipo de loja abriu no ano de 2000 em Utah com a linha Nike's AcG (produtos <i>outdoor</i>).

Fonte: Keller 2003, p. 270 (adaptado)

Nos canais indirectos, os retalhistas tendem a conseguir um papel de destaque pelo contacto directo com os consumidores tendo, por isso, influência na equidade de marca e no volume de vendas (Keller 2003). Esta influência intensifica-se, tal como referido por Wolfe (2003) e Kapferer (2004), em resultado da imagem do ponto de venda que é transferida para a percepção das marcas que aí são comercializadas⁵⁶.

As empresas de produção podem ainda optar por vender directamente ao consumidor; no caso específico dos produtos de moda esta situação tem-se revelado cada vez mais recorrente

⁵⁵ Keller (2003, p. 260) refere a marca Avon que se iniciou no mercado com a venda directa e que nos últimos cinco anos se expandiu no mercado com a venda On-line e uma nova linha chamada beComming. Esta nova rede de lojas da beComming oferece um serviço de apoio ao consumidor na escolha de produtos, utilizando especialistas treinadas pela Avon.

⁵⁶ "The action retailers take in stocking, displaying, and selling products can enhance or detract from brand equity, suggesting that manufacturers must take an active role in helping retailers add value to their brand" (Keller 2003, p. 260).

(Klein 2002; Keller 2003). Os pontos de venda monomarca, como canal directo, proporcionam alguns benefícios (Keller 2003, p. 266):

- (1) São um meio de expor efectivamente a marca e toda a sua extensão de produtos, uma vez que servem de via de aquisição de informações sobre a resposta do consumidor ao design e preço do produto e permitem observar os hábitos de compra do consumidor;
- (2) Não se devem revelar um meio de conflito com os pontos de venda multimarca, mas sim uma forma de desenvolver a equidade de marca e difundir a imagem de marca⁵⁷;
- (3) São um modo de combater o poder que o retalho detém no processo de decisão de compra do consumidor e na percepção da marca e, ao mesmo tempo, desviar a concorrência das marcas próprias de retalho.

3.3.3 O retalho na gestão da marca e no processo de *branding*

O mercado europeu de produtos de moda tem vindo a sofrer alterações relevantes, sendo de destacar a importância que o retalho tem vindo a adquirir a nível nacional e mundial, não só nos pontos de venda multimarca como nos pontos de venda monomarca (ANIVEC 2000). Neste ambiente competitivo com variadíssimas propostas a identidade de marca, os sistemas logísticos, o serviço ao cliente e o ambiente no ponto de venda têm-se revelando cruciais num mercado em que a globalização e as novas tecnologias disponíveis intensificam a oferta (Diamond e Pintel 1996; ANIVEC 2000).

Quadro 3.9 Tendências no mercado retalhista

Diamond e Pintel (1996, p. 19)	Randal (2000, p. 84)
<ul style="list-style-type: none">▪ Expansão internacional▪ Domínio das grandes cadeias▪ Sub especialização▪ Expansão dos <i>Off-pricers</i> (um pequeno segmento de mercado onde a escolha é feita pelo preço e não pelo serviço)▪ <i>Designer Owned</i> e <i>Operated-stores</i>▪ Lojas não-tradicionais (incluem <i>closeout stores</i>, <i>one-price stores</i>, <i>warehouse club</i> e outros como: sistema de protecção de mercadoria, retalho directo, etc)	<ul style="list-style-type: none">▪ Mais concentração▪ Mais internacionalização▪ Melhor gestão▪ Mais lucro▪ Mais orientação de marketing▪ Mais dados▪ Mais redes especializadas▪ Mais canais de poder▪ Mais procura nos fornecedores

⁵⁷ A marca Nike desenvolveu o seu conceito de loja como um meio de publicitar a marca e, ao mesmo tempo, educar os consumidores sobre o valor, a qualidade e os benefícios dos seus produtos (Keller 2003, p. 266).

Algumas das tendências no retalho apresentadas no quadro anterior, são também indicadas por Klein (2002, p. 156), nomeadamente a concorrência no mercado pelo preço mais baixo, a abertura de pontos de venda próprios em vários locais (de uma mesma cidade, por exemplo) e a abertura da *superloja-palácio de marca*, em localização cuidada que funciona como um anúncio tridimensional para a marca. A Nike e a Tommy Hilfiger são duas das marcas que se lançaram no mercado de retalho das marcas porque consideram que “as lojas que vendem marcas múltiplas tornaram-se a antítese dos verdadeiros princípios da correcta gestão de marca” (Klein 2002, p. 174).

As novas tendências no mercado retalhista incluem, ainda, a presença em *clusters* de pontos de venda, como se observa no Quadro 3.10.

Quadro 3.10 Tipos de *clusters* de pontos de venda

CENTRAIS DE NEGÓCIOS	▪ Áreas comerciais com alta concentração de lojas ou serviços.
GALERIAS COMERCIAIS	▪ Pequenos centros comerciais com número de lojas entre 5 a 15. Pode ainda incluir um supermercado ou algumas lojas de retalho tradicional.
COMMUNITY SHOPPING STORES	▪ Centros comerciais de tamanho médio com lojas entre as 15 e as 50.
CENTROS COMERCIAIS REGIONAIS	▪ Centros comerciais fechados com vários níveis de comércio.
SUPER-REGIONAL CENTERS	▪ Centros comerciais com uma área elevada de comércio.

Fonte: Wolfe 2003, pp. 247-248

A caracterização apresentada por Wolfe (2003) não inclui a diferenciação entre zona comercial e centro comercial, podendo existir zonas comerciais concentradas em espaços abertos, como é o caso da Rua Santa Catarina na cidade do Porto e os centros comerciais fechados, como é o Centro Comercial NorteShopping, na cidade de Matosinhos.

3.3.3.1 Caracterização do retalho

A venda a retalho, realizada pelo produtor/detentor da marca ou por retalhistas independentes, inclui todas as actividades que envolvam a venda directa ao consumidor de produtos para usufruto pessoal (Kotler 2003). Os diferentes tipos de retalho têm vindo a sofrer alterações estruturais nos últimos anos (Churchill e Peter 1998) devido a múltiplas razões mas entre as quais se destaca a mudança de comportamento dos consumidores que actualmente procuram mais valor acrescentado nos produtos que adquirem. De acordo com Varley (2001), o retalhista passou de distribuidor passivo a intermediário activo que influencia directamente o

mercado através da selecção que faz dos produtos que comercializa. A vantagem competitiva dos retalhistas em relação às marcas sem lojas próprias reside no contacto directo que mantêm com os consumidores e que lhes permite conhecer as sensações e a satisfação que estes experimentam com os produtos de moda (Winters e Goodman 1984).

Quadro 3.11 Vantagens do retalho de produtos de moda

MERCADORIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite a promoção das capacidades simbólicas e diferenciadoras da marca ▪ Torna o produto ou marca apetecível pelos aspectos emocionais ▪ Os aspectos intangíveis da marca podem reflectir a auto-imagem ou a imagem desejada e os produtos são as representações tangíveis da marca
FORMATO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intrinsecamente ligado à experiência do consumidor, pode oferecer benefícios no processo de decisão de compra ▪ Satisfação das necessidades básicas do consumidor através da concepção do merchandising visual e da diferenciação no mercado
SERVIÇO AO CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta de valor através do serviço prestado durante e após o processo de compra
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessária à promoção de marca

Fonte: Briïdson e Evans 2004, pp. 409-410 (adaptado)

Moore e Fairhurst (2003, p. 395) expuseram estas capacidades do retalho, sobretudo no que respeita à diferenciação no mercado pela imagem, pela oferta de produto e pelas actividades promocionais e de publicidade e ainda na correspondência entre o atendimento ao cliente e as expectativas geradas. Para Paulins e Geistfeld (2003) as expectativas geradas pelo consumidor variam de acordo com o tipo de produto e o tipo de ponto de venda e constituem as principais razões que determinam a selecção do ponto de venda.

Wolfe (2003, pp. 221-222) classifica os pontos de venda de retalho em *merchandisers* generalistas e em *merchandisers* especializados. Os primeiros oferecem todos os tipos de produtos de moda e tentam, desta forma, satisfazer o maior número de necessidades de um grupo vasto de consumidores. Os segundos especializam-se na satisfação de grupos específicos, com linhas de produtos relacionados. Existem, ainda de acordo com a mesma autora (2003, p. 239), quatro tipos de concorrência no retalho de vestuário, passíveis de extensão a todos os produtos de moda:

- Concorrência directa – retalhistas que utilizam o mesmo formato de negócio;
- Concorrência indirecta – retalhistas que vendem o mesmo tipo de produto, mas com formatos diferentes de negócio;
- Concorrência vertical – entre negócios que ocupam lugares diferentes na rede de abastecimento como os produtores que vendem em pontos de venda próprios e em pontos de retalho de outros;

- Concorrência de estilo de vida – é um conceito novo e faz referência a situações económicas e sociais e à maturidade do mercado.

Interessa aqui estabelecer as diferenças entre o comércio retalhista tradicional e o comércio retalhista emergente no mercado de produtos de moda. O retalho tradicional de produtos de moda disponibiliza no mercado produtos com etiqueta própria e com etiqueta privada e “a sua principal vantagem baseia-se no serviço prestado ao cliente e na sua conveniente localização. Mas falta-lhes a dimensão estratégica para poder comprar barato ou promover a sua mercadoria eficazmente” (ANIVEC 2000, p. 24-25). O retalho tradicional é caracterizado pela:

- (1) Apresentação de duas colecções por ano (uma colecção Primavera/Verão e outra Outono/Inverno);
- (2) Exibição da mesma gama de produtos durante toda a estação e comercialização com desconto na época de saldos dos itens que não foram vendidos;
- (3) Selecção de itens nos produtores com seis a sete meses de antecedência (ANIVEC 2000, p. 26)

O retalho tradicional, descrito na Figura 3.12, não apresenta efeitos positivos sobre a imagem de mercado das marcas, uma vez que o retalhista é quem decide o preço de mercado, a colocação e apresentação do produto no ponto de venda e o tipo de promoções. As principais consequências para as marcas passam pelas seguintes situações (Randall 2000, p. 85):

- As margens de lucro ficam sob pressão e sob o poder do retalho;
- A mensagem publicitária é interrompida;
- A promoção a curto prazo e as actividades promocionais não lucrativas aumentam;
- O espaço nas prateleiras torna-se limitado;
- As extensões de marca e as marcas novas têm dificuldade em penetrar na rede de distribuição;
- As marcas de retalhista aumentam o volume de vendas em detrimento das marcas de mercado.

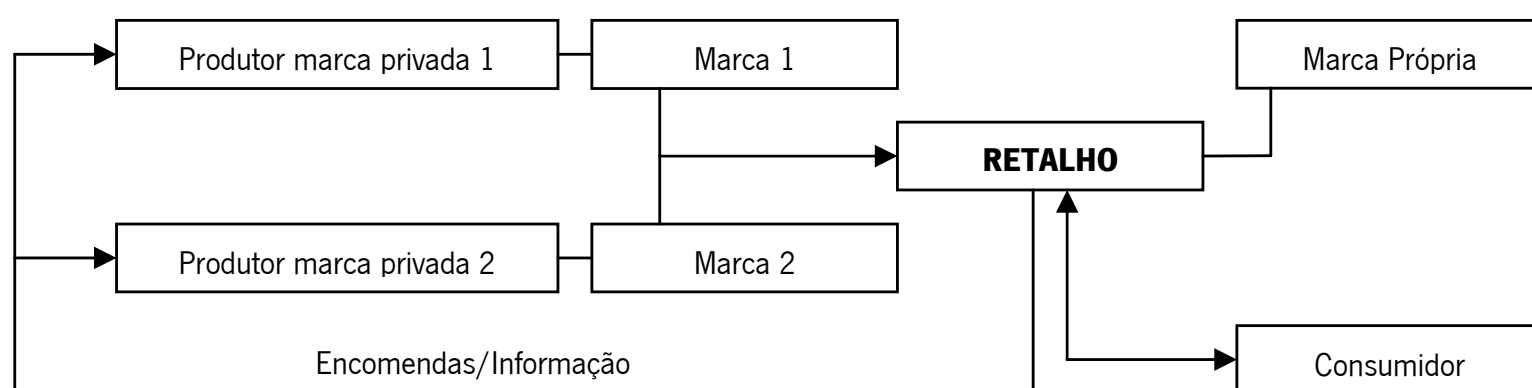


Figura 3.12 Retalho tradicional

Considerando as novas tendências no mercado retalhista e a preferência que as marcas privadas têm vindo a demonstrar pela abertura de pontos de venda monomarca, o retalho de produtos de moda tem vindo a sofrer alterações consideráveis. A análise da Figura 3.13 permite a visualização da situação emergente no mercado de produtos de vestuário, a qual se pode alargar a todos os produtos de moda, nomeadamente na possibilidade de distribuição dos produtos para vários pontos multimarca, para pontos de venda monomarca e ainda a conjugação das duas situações anteriores.

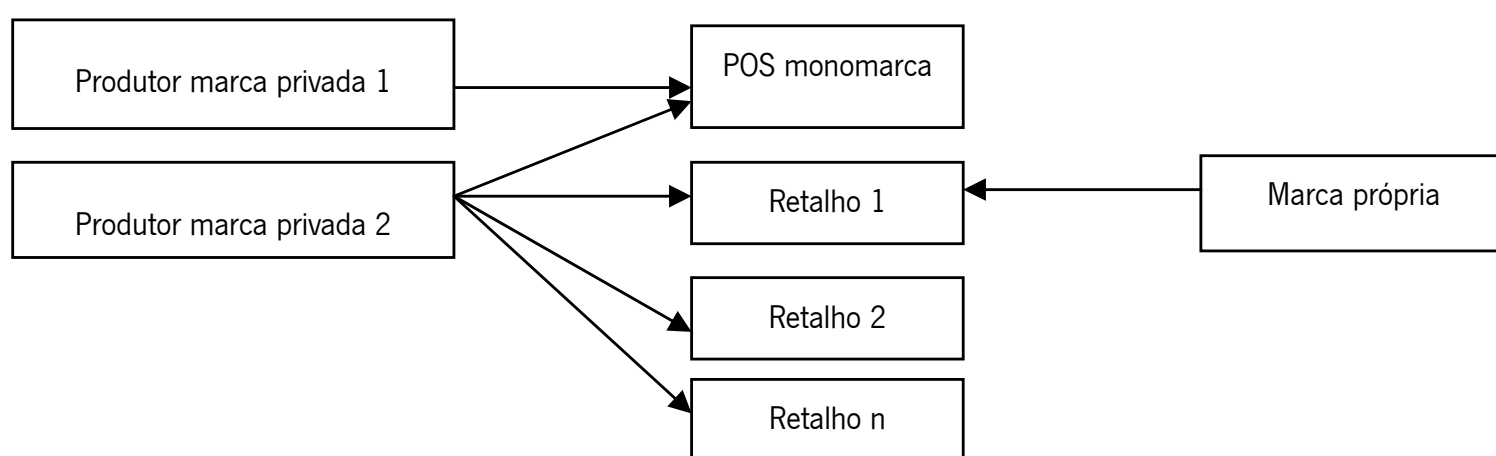
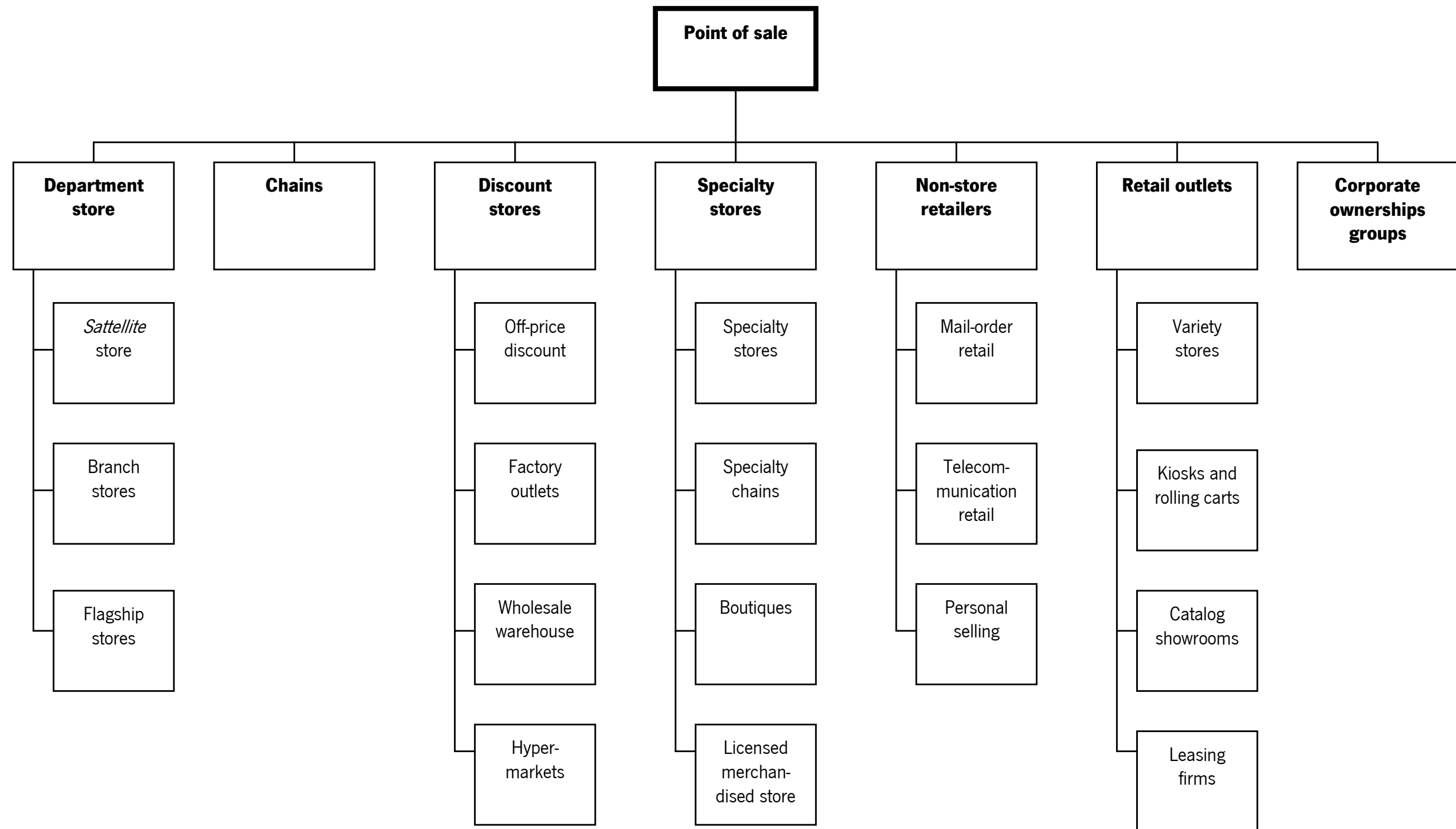


Figura 3.13 Relações actuais no retalho

Wolfe (2003) classifica os pontos de venda em lojas de departamento, redes de lojas, *discount stores*, lojas de especialidade, retalho não convencional, *outlets* e rede de lojas de grupos (Figura 3.14).

As lojas de departamento são *merchandisers* em larga escala que exibem uma grande variedade de produtos disponíveis em departamentos específicos. Este tipo de ponto de venda, que habitualmente segue as orientações das tendências de moda para cada estação, disponibiliza uma diversidade considerável de cores, tamanhos e estilos de produtos de moda, de produtos têxtil-lar e de mobiliário de marca própria e/ou de marcas privadas em vários níveis de preços (Jonhson e Moore 2001; Kotler 2003; Wolfe 2003).



Fonte: Wolfe 2003, pp. 223-233 (adaptado)

Figura 3.14 Tipos de pontos de venda de produtos de moda

A rede de lojas é um grupo de lojas geridas por um gabinete central que oferece em cada ponto de venda produtos análogos a preços similares, incluindo os produtos de marca própria (Wolfe 2003). Este tipo de ponto de venda apresenta nome e imagem iguais e podem ser lojas próprias ou de franchising (ANIVEC 2000).

As *discount stores*, tal como as lojas de departamento, são pontos de venda de grande formato e apresentam serviços de venda self-service e produtos a preços baixos. Este tipo de ponto de venda é mais visitado pelos seguidores do que pelos líderes de moda que procuram categorias específicas de produtos de moda, tais como roupa interior, básicos ou *activewear* (Jonhson e Moore 2001). Wolfe (2003) inclui neste tipo de ponto de venda os *outlets* de fábrica e os hipermercados. Estes, nos últimos anos, aumentaram a venda de produtos têxteis e de vestuário, principalmente os produtos de marca branca ou com etiqueta própria (ANIVEC 2000, p. 24).

As lojas de especialidade oferecem grande variedade de mercadoria específica em volume e preço superior aos apresentados pelas lojas de departamento e pelas *discount store* (Jonhson e Moore 2001; Wolfe 2003). Este tipo de ponto de venda focaliza-se em segmentos específicos e destaca-se pela imagem e qualidade dos seus produtos e pelo atendimento ao cliente (Wolfe 2003). Nesta categoria, Kotler (2003) e Wolfe (2003) incluem as *boutiques*, definindo-as como pequenos pontos de venda pertencentes a *designers* e que se localizam habitualmente em áreas privilegiadas de comércio. Kotler (2003, p. 536) subdivide-as ainda em:

- (1) *single-line store*: loja que comercializa apenas uma linha de produtos de vestuário;
- (2) *limited-line store*: loja com linhas limitadas de produtos de vestuário (vestuário apenas para casa, por exemplo);
- (3) *Superspeciality store*: loja que apenas vende uma categoria de produto (camisas de homem, por exemplo).

Os *outlets* são espaços constituídos por um grupo de lojas, em que cada uma pertence a uma marca privada ou própria que disponibiliza ao mercado os produtos não adquiridos nas estações anteriores e existentes em *stock* (Jonhson e Moore 2001). Segundo estes autores, a procura é, no entanto, tão elevada que se torna necessário produzir especificamente para estes pontos de venda.

O retalho de grupos corporativos, exemplo da integração horizontal, é composto pelas várias lojas individuais de cada marca possuída pelo grupo que partilham a mesma filosofia

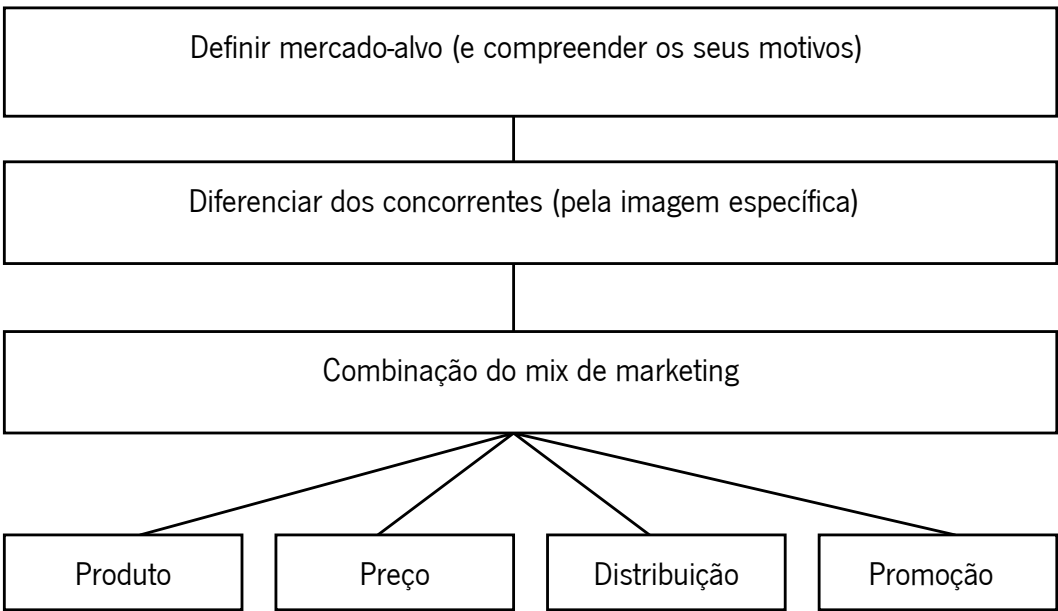
(Wolfe 2003). Kotler (2003) refere a GAP como exemplo, uma vez que esta empresa é também detentora de marcas como a Old Navy, Banana Republic, GapKids, BabyGap e GapMaternity.

3.3.3.2 Estratégias de retalho

A constante mutação que caracteriza o mercado dos produtos de moda é mais perceptível ao nível do retalho, tanto pelos novos itens que presentemente são lançados ao longo de cada estação como pelo ambiente do ponto de venda que é constantemente alterado. Desta forma, o retalho de produtos de moda necessita valorizar todos os seus pontos fortes no desenvolvimento e implementação da sua estratégia de marketing (Moore e Fairhurst 2003), que se trate de pontos de venda multimarca ou monomarca.

A efectividade da estratégia de marketing, no caso do retalho multimarca, está dependente de vários factores entre os quais se destacam a capacidade de resposta às promessas feitas ao consumidor pela marca (seja marca privada ou própria). Outro factor está relacionado com o poder que o retalho detém na política de preço – a concorrência directa do preço no retalho multimarca pode ser prejudicial à marca, uma vez que o objectivo do retalhista é o volume de vendas e não a equidade de marca (Carpenter et al., 2005).

A estratégia de posicionamento do retalho (ver Figura 3.15) visa não só a definição do público-alvo e a compreensão do seu comportamento de compra, mas também a diferenciação através da imagem.



Fonte: Wolfe 2003, p. 236

Figura 3.15 Estratégia de posicionamento do retalho

Wolfe (2003, p. 240) expõe as diferentes formas de diferenciação no retalho de produtos de moda da seguinte forma:

- Produto: variedade de escolha, qualidade, moda, tamanhos, preço, etc;
- Valor: Maior quantidade de produtos por menor quantidade de dinheiro;
- *Layout* de loja organizado, etc;
- Serviços: amplos apoios à venda, alterações, compras personalizadas, listas de casamento, etc.
- Conveniência: localização de fácil acesso;
- Atmosfera da loja: agradável, limpa, eficiente, etc;
- Outras: vantagens que mudam no tempo em função das alterações que se registem no comportamento do consumidor.

Wolfe salienta ainda que os aspectos diferenciadores do ponto de venda devem acompanhar a evolução das necessidades dos consumidores. Moore e Fairhurst (2003) e Briidson e Evans (2004) salientam, ainda, como vantagens competitivas a diferenciação pela imagem, do produto oferecido e o serviço ao consumidor. No entanto, importa ainda referir a importância da criação de valor no ponto de venda e das actividades de comunicação, que estes autores também destacam.

Chen-Yu e Kincade (2001, p. 30) destacam igualmente a importância da imagem do produto na estratégia de marketing ao nível do retalho, atendendo que “um produto/marca com uma imagem forte categorizada na memória da longa duração tem fortes probabilidades de ser comprado quando surge a necessidade do produto”.

A orientação da empresa para a marca é ainda outra das vantagens na oferta no retalho que Briidson e Evans (2004, pp. 405-406) enunciam. Esta vantagem é a garantia da diferenciação no mercado, atendendo que a orientação da empresa para a marca:

- (1) Aumenta as diferenças e, por isso destaca a marca entre as concorrentes;
- (2) No retalho multimarca, influencia a selecção realizada pelo retalhista;
- (3) Permite ao retalhista aceder a um formato comercial definido;
- (4) Influencia o recrutamento de pessoal para um serviço de atendimento mais dirigido ao consumidor-alvo;
- (5) Permite ao retalhista alcançar uma vantagem competitiva ao nível da comunicação.

3.4 Comunicação de produtos de moda

3.4.1 Conceito de comunicação de marketing

O ambiente da comunicação de marketing, tal como a moda em si, modifica-se constantemente pelos vários aspectos que o regem e que interagem entre si e dos quais Bradley (2003, p. 177) destaca:

- O comportamento dos consumidores,
- As mudanças demográficas,
- A capacidade financeira do grupo de consumidores,
- A disponibilidade do produto nos mercados,
- A fragmentação do mercado;
- A concentração do poder comercial nos retalhistas.

Estes dois últimos, segundo o mesmo autor, deram maior ênfase à comunicação, nomeadamente no que respeita à proliferação de comunicação nos media, da promoção de vendas, do contacto directo com o consumidor e ainda do uso da Internet.

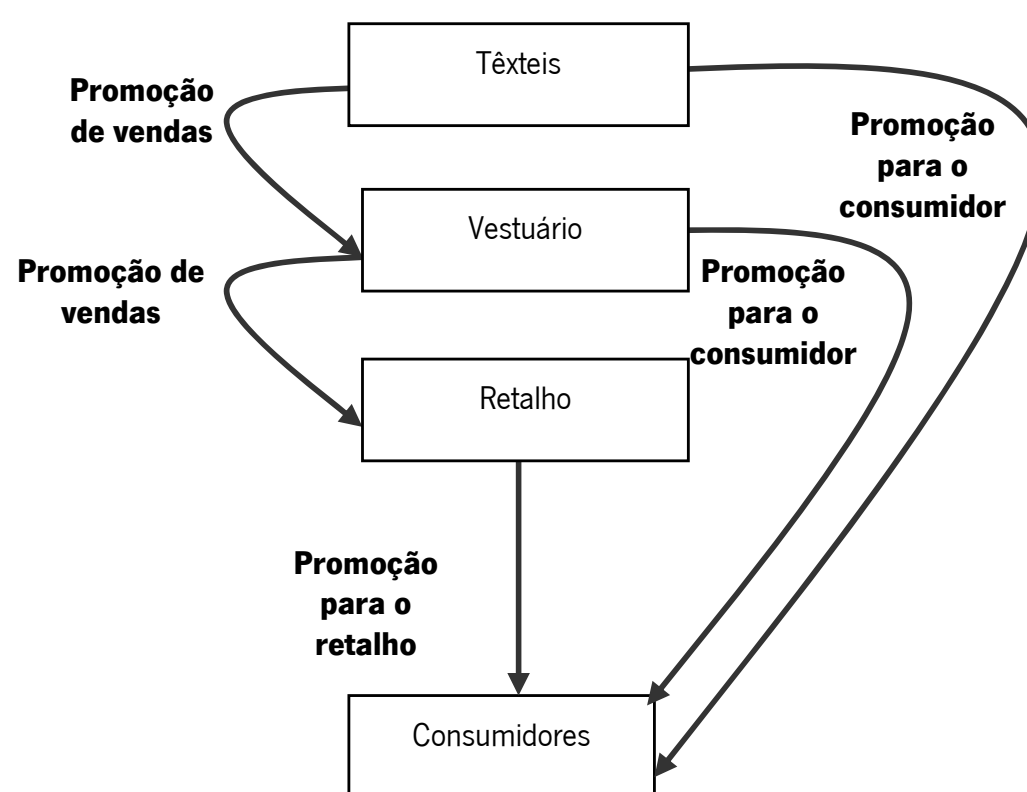
Inicialmente, este elemento do marketing mix foi designado por promoção mas actualmente é referido como comunicação (Bearden et al. 1998). Esta alteração de designação resulta do facto da comunicação comercial obedecer às mesmas regras que qualquer outra forma de comunicação humana apesar do objectivo específico que procura atingir – estimular as vendas da marca (Castro 2002, p. 23). Fill (2002, p. 30) afirma que “apenas através da partilha de significado com o público-alvo e da redução dos níveis de ambiguidade se pode criar um diálogo através do qual os objectivos de marketing possam ser alcançados”.

A finalidade da comunicação de marketing é o aumento do volume de vendas (Castro 2002; Winters e Goodman 1984) mas também a promoção da marca e da empresa (Wolfe 200).

No mercado de produtos de moda, a comunicação de marketing revela-se, cada vez mais, vital na sobrevivência das marcas, principalmente no respeito ao desenvolvimento da imagem de moda, à selecção de mercadoria, à exclusividade do serviço ao cliente e à diferenciação do ambiente do ponto de venda (Winters e Goodman 1984). Para Wolfe (2003), a comunicação de marketing também fomenta a reputação da empresa no mercado e ajuda a ampliar relações entre a empresa, os intermediários de mercado e os seus consumidores-alvo. Desta forma, as actividades de comunicação no mercado de produtos de moda deve integrar os esforços do produtor e do retalhista, designadamente (Winters e Goodman 1984, p. 92):

1. “Ser planeada com objectivos específicos de longo e curto prazos claramente enunciados;
2. Seleccionar os produtos a promover e considerar preços e timing;
3. Escolher, coordenar e executar as actividades promocionais específicas mais consistentes com a imagem da empresa ou marca e mais susceptíveis de permitir a concretização dos objectivos de curto e longo prazos definidos”.

A comunicação de marketing pode ser categorizada tendo em consideração a rede de distribuição (Figura 3.16), o tipo de comunicação e a finalidade do plano.



Fonte: Wolfe 2003, p. 380

Figura 3.16 Promoção na rede de distribuição

A comunicação de marketing na rede de distribuição pode ser classificada como:

- (1) Dirigida ao consumidor – as actividades de comunicação são concebidas a pensar no consumidor final. As empresas de produção que não vendem directamente ao consumidor promovem a marca a nível nacional ou internacional, com o intuito de fomentar o reconhecimento e a preferência da marca pelo consumidor;
- (2) Dirigida aos intermediários de mercado – as actividades de comunicação são utilizadas pelo produtor para atingir os pontos da rede de distribuição a jusante ou os intermediários de mercado que pretendem adquirir produtos que vendam bem e lhes ofereçam margens de lucro consideráveis;

(3) Do retalhista para os seus clientes – é realizada ao nível do ponto de venda e pretende promover os itens disponíveis pela comunicação de um dado estilo de vida ao consumidor. (Wolfe 2003, pp. 380-381).

A comunicação de marketing pode ainda ser classificada através do tipo de comunicação realizada (Wolfe 2003), designadamente a comunicação verbal e a comunicação não verbal. A primeira envolve a comunicação escrita e lida e a falada e ouvida. A segunda implica o envio e a recepção de mensagens sem recurso à palavra; ou seja, inclui a expressão facial ou corporal, o contacto visual e ainda a aparência individual.

Outra forma de classificar a comunicação, ainda de acordo com a mesma autora (2003, p. 380), é através da finalidade com que é desenvolvido o plano:

- “Informar, através da criação de conhecimento e compreensão sobre as empresas ou produtos
- Persuadir, para convencer os consumidores dos benefícios resultantes do uso de certos produtos ou promover empresas em particular, sobretudo em situações de concorrência;
- Recordar que reforça a memória do local em que os produtos estão disponíveis, encoraja a compra e estimula novas aquisições”.

Segundo Bearden et al. (1998) a comunicação de marketing pode ainda ser organizada em dois tipos: comunicação explícita e comunicação implícita. A primeira compreende todo o tipo de mensagens claras e perceptíveis, emitidas pela força de vendas, pela publicidade, pelas relações públicas, pelas promoções de vendas, pelo marketing directo, ou através de qualquer combinação das anteriores. A segunda abrange as mensagens incluídas no próprio produto, no preço de mercado e no ponto de venda.

3.4.2 Processo de comunicação de marketing

A comunicação, na sua forma mais simples, é o processo pelo qual o emissor estabelece contacto com o receptor, partilhando qualquer ideia ou significado (Bearden et al. 1998; Churchill e Peter 1998; Fill 2002). Para que este processo seja efectivo, a mensagem tem de chegar intacta e ser correctamente descodificada e interpretada pelo receptor (Churchill e Peter 1998; Kotler et al. 2002; Fill 2002; Pickton e Broderick 2005), o que implica, na definição da

estratégia promocional, o conhecimento do processo de comunicação de marketing e da complexidade da sua execução (Fill 2002; Bradley 2003).

Bradley (2003, p. 177) salienta dois aspectos importantes no entendimento do processo: qualquer decisão de marketing e todas as iniciativas de comunicação da empresa geram impactos positivos ou negativos na imagem de marca e cada elemento do processo deve ser avaliado em função da forma como actua, dos custos efectivos e de como estabelece a posição desejada para a marca.

A análise dos modelos de comunicação apresentados pelos vários autores (ver Anexo 4) permite concluir que, embora com diferentes nomenclaturas, os modelos apresentam vários pontos em comum, designadamente:

- (1) O processo em ciclo, que se inicia com a fonte da mensagem, passando pela recepção⁵⁸ da mensagem e, através do *feedback*, a resposta do receptor volta ao emissor;
- (2) As designações de alguns dos elementos constituintes;
- (3) Em todos os modelos são apresentadas as funções codificar e decodificar a mensagem; a resposta e/ou o feedback do receptor⁵⁹;
- (4) Kotler et al. (2002), Fill (2002), Bradley (2003) e Belch e Belch (2004) incluem o ruído (ou as interferências várias) no modelo. Assael (1995, p.717) inclui este elemento no que designa de *transmission*⁶⁰;
- (5) Kotler et al. (2002), Bearden et al., (2003) e Bradley (2003) envolvem no processo os media ou o canal. No entanto, Assael (1995) refere *transmission* com o intuito de, tal como Bradley (2003) e Belch e Belch (2004), compreender dois dos elementos em sinergia: o canal e a mensagem.

O processo de comunicação inicia-se com a intenção do emissor em comunicar com o receptor, seja o emissor o indivíduo, a empresa (Kotler et al. 2002; Fill 2002; Bradley 2003; Belch e Belch 2004; Clow e Baack 2004) ou o responsável pela comunicação de marketing no desempenho da sua função (Assael 1995; Bearden et al. 1998). Em qualquer das situações, o

⁵⁸ No modelo apresentado por Assael, no lugar de receptor aparece *action*. Esta acção é referente à resposta que se pretende do consumidor e implica a recepção da mensagem e a tomada do acto pretendido.

⁵⁹ De acordo com Bradley (2003, p. 178), a primeira função – *encoding the message*, implica a decisão do conjunto apropriado de palavras e/ou imagens a utilizar em qualquer uma das actividades e exige o conhecimento da audiência target que irá decifrar a mensagem – ou *decoding the message*, ao nível da linguagem e de aspectos sócio-culturais.

⁶⁰ Entre as quais Bradley (2003) destaca as campanhas de comunicação das marcas concorrentes, o uso inapropriado de símbolos na mensagem ou o próprio consumidor. Assael (1995, p. 717) refere também a comunicação das marcas concorrentes, mas salienta que o aumento de campanhas de comunicação fomenta o desinteresse e falta de atenção às mensagens.

emissor tem de definir os objectivos da comunicação⁶¹, determinar a natureza da mensagem, seleccionar a audiência a atingir e especificar a resposta pretendida (Assael 1995; Bradley 2005).

Bearden et al. (1998, p. 407) consideram dois tipos de emissores:

- Os *message sponsor* – ou empresas que promovem as suas marcas, os seus produtos ou as suas ideias;
- Os *message presenter* – os elementos da equipa de vendas, ou qualquer personalidade ou personagem que seja intermediário da mensagem pela empresa⁶².

A criação da mensagem, ou codificação, é feita de acordo com os objectivos da comunicação e através da selecção da combinação correcta de palavras, imagens, símbolos e música ou sons (Bearden et al. 1998; Kotler et al. 2002; Fill 2002; Bradley 2005)⁶³.

A codificação da mensagem impõe, assim, a selecção de um código que, segundo Fill (2002) e Belch e Belch (2004), pode ser verbal ou não verbal, escrito ou oral ou ainda em forma de símbolo ou signo. Fill (2002) afirma que o formato não é importante, apenas deve ser procurada a garantia da compreensão da mensagem e da sua descodificação através do uso do mesmo código.

A mensagem e a sua transmissão reivindicam em comunicação de marketing um plano de media (canal no processo), que por sua vez exige um equilíbrio entre dois objectivos: alcançar o máximo número possível de indivíduos ou transmitir a mensagem o mais frequentemente possível. Podem surgir barreiras à eficiência da transmissão da mensagem, designadamente devido às actividades de comunicação de marketing das marcas concorrentes e à atenção selectiva que o excesso de informação pode provocar na audiência (Assael 1995). Kotler (2000a) classifica a postura involuntária do receptor, como atenção selectiva, distorção selectiva (ou por defeito) e retenção selectiva.

O canal, ou canais, são os meios utilizados para transmitir a mensagem e podem ser (Kotler 2000a; Fill 2002; Belch e Belch 2004):

- Canais pessoais, grandemente influenciáveis e flexíveis na sua transmissão, envolvem contactos presenciais ou através do telefone ou correio electrónico;

⁶¹ Para Diamond & Diamond (1999, p. 5), a transmissão da mensagem beneficia emissor e receptor: "In the case of the advertiser, the goals that may be achieved include increasing the awareness of a particular brand or collection and image enhancement – both of which provide the potential for increase sales. Consumers, on the other hand, benefit by learning about what is available to them, where purchases may be made, which companies offer the best prices, and, in general, how to become more informed shoppers".

⁶² Para melhor exposição desta situação, Bearden et al. (1998, p. 407) apresentam a Nike como a *message sponsor* e os Tiger Woods como os *message presenter*.

⁶³ Pickton e Broderick (2005, p. 51) salientam que: "Communication is carried out in many ways than the verbal or written word. Only 30% of communication uses words; people communicate by pictures, nonverbal sounds, smell, touch, numbers, artefacts, time and kinetics".

- Canais não pessoais são os que pretendem atingir grandes audiências e que na sua maioria são pagos; podem ser publicidade nos media⁶⁴, ambientes e eventos.

A descodificação é o processamento cognitivo e interpretativo da mensagem (Fill 2002) e inclui também o acto de compra (posterior à mensagem e influenciado pela comunicação) do receptor pretendido pelo emissor (Assael 1995). Esta fase do processo de comunicação de marketing é influenciada pela vivência pessoal do receptor e a experiência particular do emissor. O sucesso do processo de comunicação está dependente do conhecimento mútuo do emissor e do receptor e das suas realidades, denominadas de *realms of understanding* (Fill 2002, p. 35) e de *field of experience* (Belch e Belch 2004, p. 143). Fill (2002, p. 34) defende que “Quanto mais o receptor conhecer sobre a fonte e quanto maior for a sua experiência em descodificar as mensagens da fonte, maior será a sua capacidade para descodificar a mensagem com sucesso”.

As principais barreiras à descodificação da mensagem residem num incorrecto desenvolvimento do conceito do produto, na criação de uma mensagem não coerente com as necessidades do consumidor ou na pouca atenção do receptor provocada pelo excesso de campanhas de comunicação, das marcas concorrentes e da própria marca (Assael 1995, p. 718).

O último passo no processo de comunicação de marketing – o *feedback*⁶⁵, implica a descodificação da mensagem e é referente à aquisição do produto (Assael 1995) ou ao simples pedido de mais informação (Bradley 2005). É o resultado da resposta do receptor à mensagem e é essencial na avaliação de todo o processo (Kotler et al. 2002; Fill 2002).

Os diferentes tipos de *feedback* podem ser classificados pelo tipo de comunicação – simétrica ou assimétrica (Pickton e Broderick 2005, p. 50), e pelos resultados obtidos – directo ou indirecto (Assael 1995, p. 719; Fill 2002, p. 34; Belch e Belch 2004, p. 145). O *feedback* (ou resposta) assimétrico é não sincrónico e realiza-se com um atraso, enquanto que o *feedback* simétrico é referente ao diálogo directo. O *feedback* directo é relativo ao aumento do volume de vendas como consequência directa das actividades de comunicação de marketing. O *feedback* indirecto é respeitante à avaliação da comunicação de marketing através da exposição, compreensão e retenção da mensagem, com o consequente aumento da notoriedade da marca.

⁶⁴ Para Kotler (2000a, p. 560), os “media consist of print media (newspapers, magazines, direct mail), broadcast media (radio, television), electronic media (audiotape, videotape, videodisk, CD-ROM, web page), and display media (billboards, signs, posters)”.

⁶⁵ Nos modelos apresentados por Kotler et al. (2002) e Belch e Belch (2004), a resposta e o feedback são elementos distintos. A resposta é o conjunto de reacções à mensagem e o feedback é apenas uma parte do primeiro, ou a parte que é recebida pelo emissor.

O elemento que mais influencia a qualidade da recepção e do *feedback* é o ruído. Embora sempre presente em qualquer comunicação, o ruído pode ser definido como a omissão ou distorção da mensagem por interferências. O ruído acontece quando o receptor é impedido de receber a mensagem na sua forma original, por condições cognitivas ou físicas do próprio consumidor (Fill 2002, p. 35) ou ainda devido a interferências das campanhas de comunicação das marcas concorrentes, ao uso inadequado de símbolos na mensagem e ao próprio consumidor. O ruído pode gerar respostas inesperadas e impedir o sucesso do processo de comunicação de marketing (Bradley 2005).

No entanto, Pickton e Broderick (2005, p. 50) diferenciam o ruído da interferência. O primeiro é referente às possíveis distrações não deliberadas presentes durante o processo de comunicação e a segunda é relativa às acções deliberadas que pretendem perturbar a atenção do receptor.

3.4.3 Estratégias de comunicação

A estratégia de comunicação de marketing é, no seu conceito mais elementar, a forma como a empresa pretende orientar um segmento particular do mercado para alcançar uma resposta específica. Para Fill (2002, p. 284), a estratégia implica o esclarecimento e a enunciação de vários aspectos, tais como:

- (1) A finalidade do plano;
- (2) A definição da audiência;
- (3) O equilíbrio do plano com a estratégia de marketing e a estratégia corporativa;
- (4) O posicionamento desejado para a marca no mercado;
- (5) Os recursos necessários;
- (6) A mensagem;
- (7) Os objectivos específicos.

Pennington (2004, p. 32) considera ainda necessário que a elaboração da estratégia de comunicação de marketing pondere: “1) um nível mensurável de resultados ou respostas; 2) o grupo específico de receptores; 3) o significado que se quer associar; 4) símbolos susceptíveis de transmitir esse significado; e 5) uma explanação de como o público-alvo interpretará os símbolos e se responderá como desejado”.

As estratégias de comunicação de marketing (ver Quadro 3.13) podem ser classificadas como *push* ou *pull* (Krugman et al. 1994; Phillips 1996⁶⁶; Churchill e Peter 1998; Kotler 2000a). Apenas Bearden et al. (1998) referem a possibilidade da combinação das duas estratégias numa estratégia mista, e Fill (2002, p.285) considera, ainda, a *profile strategy* que visa o desenvolvimento da reputação da empresa ou da identidade corporativa através de uma estratégia de comunicação mista. Este autor defende que as estratégias de *pull* e *push* referem-se apenas ao tipo de aproximação e não à intensidade da comunicação e que não são de aplicação única, uma vez que na comunicação integrada de marketing é habitual o recurso coordenado de todas as estratégias em várias situações (2002, p. 295).

Quadro 3.12 Opções de estratégias de comunicação

Estratégia	Público-alvo	Foco da comunicação	Objectivo da comunicação
<i>PULL</i>	Consumidores Utilizador final, consumidores T2C	Produto/Serviço Produto/Serviço	Compra Compra
<i>PUSH</i>	Intermediário de canal	Produto/Serviço	Desenvolvimento de bom relacionamento e rede de distribuição
<i>PROFILE</i>	Todos os intervenientes relevantes	Organização	Construção de reputação

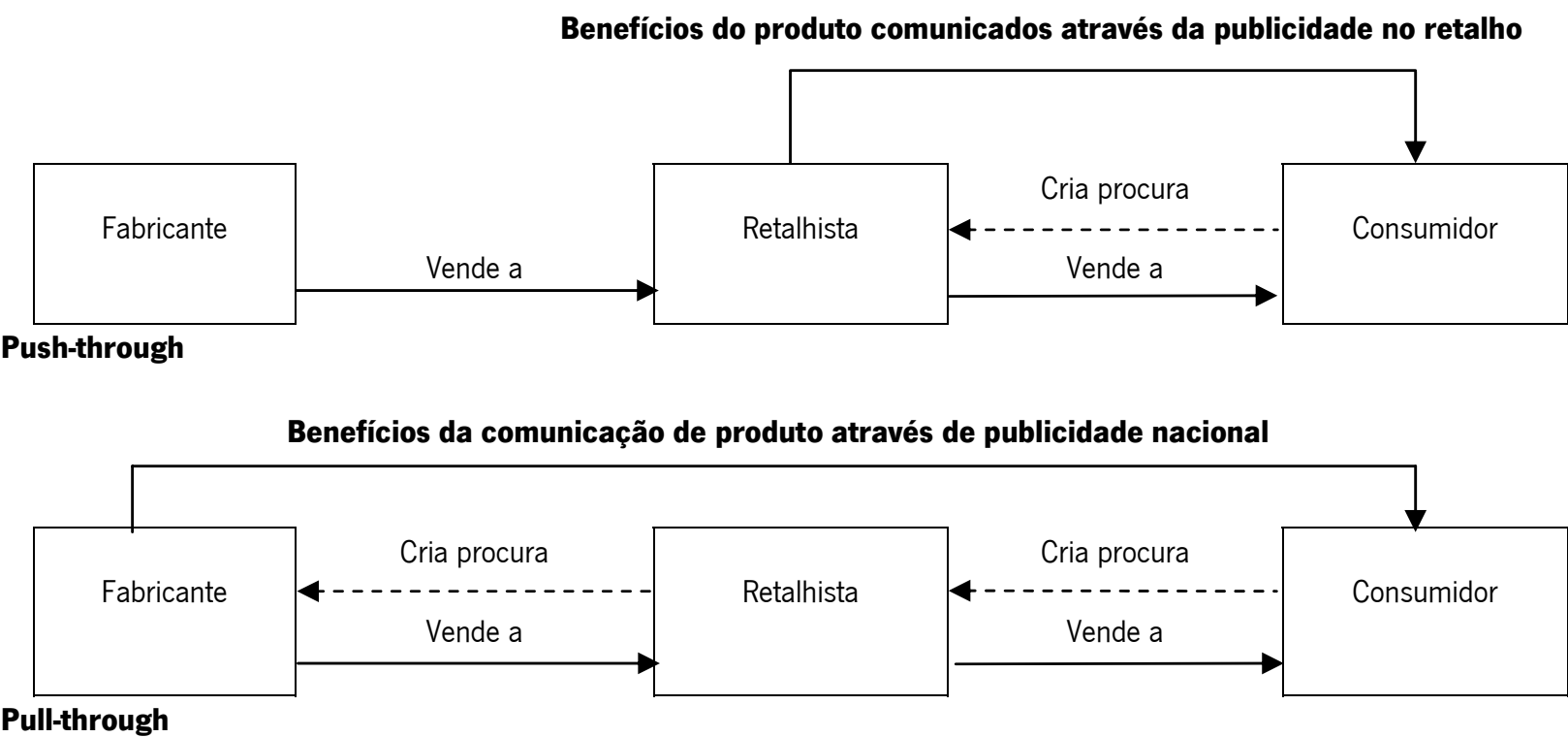
Fonte: Fill 2002, p. 285

A estratégia *push* (ver Figura 3.18) envolve a conquista de intermediários de mercado com o intuito de fazer chegar o produto ao consumidor final. A empresa utiliza as actividades de comunicação de marketing, em especial a força de vendas, para promover e vender os seus produtos ao intermediário e induzir este a vendê-los ao consumidor final (Krugman et al. 1994; Bearden et al. 1998; Kotler 2000a). Para Kotler (2000a, p. 567), esta estratégia é mais indicada quando a lealdade à marca é baixa, a escolha de marca é realizada no ponto de venda, a compra do produto é concretizada por impulso, e/ou os benefícios do produtos estão bem assimilados.

A estratégia *pull* (ver Figura 3.18) pretende fomentar a procura do produto pelos consumidores junto dos retalhistas e assim estimular a procura por parte destes (Krugman et al. 1994; Bearden et al. 1998; Kotler 2000a). Nesta estratégia é habitual o recurso à publicidade (Krugman et al. 1994; Kotler 2000a) e à promoção de vendas para os consumidores; é mais apropriada quando a lealdade à marca e o envolvimento com a categoria de produto são

⁶⁶ Este autor denomina as estratégias por *pull-through* and *push-through* (Phillips 1996, p. 11)

elevados, a diferenciação entre marcas é bem conhecida e a escolha da marca anterior à selecção do ponto de venda (Kotler 2000a, p. 567).



Fonte: Phillips 1996, p. 11 (adaptado)

Figura 3.17 Estratégias de comunicação de marketing para produtos de moda

A *profile strategy* surge da necessidade de manter uma relação com os consumidores através de uma estratégia *pull* e com os intermediários através de uma estratégia *push* (Fill 2002). As actividades relacionadas com esta estratégia são habitualmente denominadas por comunicação corporativa, porque lidam com a identidade da empresa a nível interno, externo ou ambas e pretendem promover a empresa, a sua missão e, em especial, a imagem da empresa.



Fonte: Fill 2002, p. 294

Figura 3.18 A comunicação numa estratégia *profile*

A estratégia *profile* implica, principalmente, actividades de relações públicas, incluindo os patrocínios e a publicidade corporativa, e de venda pessoal como um elemento importante na transmissão de mensagens corporativas e do produto (Fill 2002, p. 295).

3.4.4 Plano de comunicação de marketing

O plano de comunicação para marcas de produtos de moda, de acordo com Winters e Goodman (1984), abrange sete passos:

- (1) Definição das actividades ou tácticas a utilizar;
- (2) Elaboração do orçamento;
- (3) Descrição da estratégia;
- (4) Definição das actividades ou tácticas a utilizar;
- (5) Atribuição da coordenação de cada actividade;
- (6) *Timing*;
- (7) Avaliação.

Wolfe (2003, p. 381) apresenta uma perspectiva um pouco diferente, mas mais em concordância com o modelo de comunicação de marketing apresentado anteriormente, na medida em que insere a mensagem, aliada ao tema de moda a explorar na estação, no plano de comunicação de marketing. Outra das diferenças entre este modelo e o dos restantes autores anteriores revela-se no cálculo de custos que é feito apenas após a definição das actividades de comunicação e dos media a utilizar.

A comunicação, tal como o conceito de marketing, focaliza as suas actividades nas necessidades e desejos do consumidor (Bearden et al. 1998). Neste elemento do marketing mix, a mensagem é o objecto da comunicação (Krugman et al. 1994) através do qual são fomentados os efeitos desejados da comunicação ou as associações mentais à marca (Rossiter e Percy 1997).

Os efeitos desejados das actividades de comunicação de marketing e expostos no Quadro 3.13, podem ser transformados em objectivos e conseguidos individualmente ou em conjunto, através de qualquer uma das actividades de comunicação.

Quadro 3.13 Efeitos desejados enquanto objectivos de comunicação e respectivas opções de gestão

EFEITOS DE COMUNICAÇÃO	DEFINIÇÃO	OBJECTIVOS DE COMUNICAÇÃO
NECESSIDADE DA CATEGORIA	Reside na necessidade que os compradores têm na categoria (produto ou serviço) e na necessidade de remover ou satisfazer a discrepância percebida entre o estado emocional real e o estado emocional desejado.	<ul style="list-style-type: none">omitir se presenterelembrar se latentevender quando o público-alvo é novo
NOTORIEDADE DA MARCA	Capacidade do comprador de identificar (reconhecer e lembrar) a marca, na categoria, em detalhe para realizar a compra.	<ul style="list-style-type: none">reconhecimento da marca se a escolha é realizada no ponto de vendalembrança da marca se a escolha é feita antes da compraambos quando justificado
ATITUDE PERANTE A MARCA	Avaliação da marca pelo comprador no que se refere à habilidade percebida de reconhecer a motivação relevante (esta avaliação é baseada no peso dos benefícios percebidos da marca e dos motivos emocionais relacionados dos benefícios e das possíveis emoções)	<ul style="list-style-type: none">criar se inexistenteaumentar se for moderadamente favorávelmanter se for favorável no seu máximomodificar se moderado se não houver possibilidade de aumentarmudar se negativo
INTENÇÃO DE COMPRA DA MARCA	Vontade própria do comprador em adquirir a marca ou a acção relacionada com a compra.	<ul style="list-style-type: none">assumir na publicidade quando a marca é <i>low-risk</i>generalizar na publicidade e em toda a promoção
COMPRA FACILITADA	Garantia para o comprador de que os outros elementos do mix de marketing não causam atrasos ou impedimentos na compra.	<ul style="list-style-type: none">omitir se não existem problemas com os restantes elementos do mix de marketingincorporar na campanha se for este o problema

Fonte: Rossiter e Percy 1997, p. 110, 129 (adaptado)

Winters e Goodman (1984, p. 124) destacam que os objectivos⁶⁷ de mercado do produto e/ou da empresa direccionam todo o plano de comunicação e devem, por isso ser, estabelecidos de forma quantitativa e mensuráveis⁶⁸ num período de tempo determinado. Castro (2000, p. 141), também aponta algumas razões que justificam a importância de se determinar os objectivos para a comunicação, tais como:

- (1) Fornecem uma orientação para o trabalho a realizar;
- (2) Estabelecem critérios objectivos para a tomada de decisão;
- (3) Proporcionam uma linguagem comum a todos os participantes do processo de planificação e criação da publicidade;
- (4) Permitem avaliar *a posteriori* os resultados da comunicação;

⁶⁷ Winters e Goodman (1984) salientam ainda que os objectivos qualitativos que incluem atitudes e valores do consumidor devem também ser expostos de forma a permitir a sua avaliação.

⁶⁸ Os autores enunciam os seguintes exemplos de objectivos mensuráveis (Winters e Goodman 1984, p. 124): a) aumentar o volume de vendas no mercado em determinado período de tempo; b) ampliar do número de consumidores através da conquista de novos segmentos; c) promover a notoriedade da marca de forma a aumentar a quota de mercado; d) oferecer novos serviços aos consumidores; e e) apresentar de tendências de moda a um grupo específico de consumidores.

- (5) Proporcionam também critérios objectivos para avaliar globalmente o trabalho da agência seleccionada pelo anunciante.

Os objectivos de comunicação de marketing devem resultar do contexto em que a marca se insere e do contexto em que se pretende que a marca se insira no futuro; ou seja, a análise do contexto deve incidir na situação geral do mercado e da concorrência, na situação específica do domínio da comunicação, designadamente no que diz respeito aos níveis de notoriedade, de percepção, das atitudes e da preferência pela marca (Castro 2002; Fill 2002).

Bradley (2003, p. 180) salienta ainda que os objectivos podem ser divididos em três categorias, considerando o momento de compra:

- (1) Os que estão ligados à pré-compra, como o nível de notoriedade, o conhecimento do produto ou serviço e as preferências do consumidor já estabelecidas, pela transmissão de informação aos potenciais compradores;
- (2) Os que dizem respeito à pós-compra e ao nível de satisfação envolvido, através da criação da preferência de marca;
- (3) Os que estão relacionados com a pós-compra mas que pretendem conquistar a lealdade do consumidor.

Os objectivos para o plano de comunicação para marcas de produtos de moda são divididos em gerais e específicos⁶⁹, como se observa no Quadro 3.14.

Quadro 3.14 Objectivos de comunicação de marketing de produtos de moda

OBJECTIVOS GERAIS	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS
(1) Informar grupos específicos de consumidores (2) Estimular o interesse desses grupos (3) Persuadir em benefício da instituição (4) Promover a compra (5) Realizar os objectivos anteriores na perspectiva de conquistar a lealdade desse grupo de consumidores	(1) Introduzir novos produtos (2) Indicar profundidade e variedade do sortido do produto (3) Estabelecer autoridade e liderança na moda (4) Apresentar informação sobre moda e apresentar produtos relacionados (5) Apresentar diferentes mercadorias (6) Apresentar preços especiais e condições de venda (7) Apresentar temas e eventos especiais (8) Atrair novos grupos de consumidores (9) Oferecer informação sobre serviços e programas de responsabilidade social (10) Informar ou demonstrar o uso do produto (11) Alcançar os indivíduos que influenciam a compra (12) Dar a conhecer a organização, os departamentos ou o pessoal responsável pelo produto (13) Identificar e diferenciar marcas e/ou instituições (14) Prevenir substituição (15) Aumentar o tráfego no ponto de venda

Fonte: Winters e Goodman 1984, p. 95, 101-106 (adaptado)

⁶⁹ Os objectivos específicos 12,13 e 14 (Winters e Goodman 1984, p. 106) devem incluir o consumidor final, mas são também necessários para preservar, legal e corporativamente, a empresa e a marca.

Os objectivos gerais são comuns e aplicáveis em todas as actividades de comunicação. A definição de objectivos específicos viáveis, passíveis de realização em tempo determinado e com custo aceitável, permite a associação da comunicação às vendas realizadas (Castro 2002). Os objectivos específicos são adequados a determinadas situações e dependentes das actividades escolhidas.

O objectivo aumento da notoriedade da marca, ou a divulgação da marca (Fill 2002), não implica o conhecimento dos seus benefícios mas pode induzir à experimentação ou estimular a repetição de compra (Castro 2002). Deve ainda ser encarado como um objectivo a considerar obrigatoriamente em todos os planos de comunicação, uma vez que

- (1) Está directamente ligada à identidade da marca, designadamente ao logótipo, ao nome e à própria necessidade da categoria;
- (2) É demasiado vulnerável, na medida em que a marca pode ser esquecida se não lhe for dada exposição suficiente;
- (3) É necessária a outro objectivo, também de consideração obrigatória, a atitude do consumidor perante a marca (Rossiter e Percy 1997, p. 113).

O reconhecimento da marca e a lembrança da marca, embora referentes ao mesmo objectivo, a notoriedade da marca, carecem de estratégias de comunicação diferentes. A primeira, é um processo visual influente no momento de aquisição do produto e a segunda, importante antes do momento de compra, é um processo verbal (escrito ou falado) e reside na associação da categoria de produto com a marca (Rossiter e Percy 1997, p. 119). Estas duas situações têm como objectivo aumentar ou manter a notoriedade da marca e exigem uma associação assimilada com a necessidade da categoria do produto, de que resulta a escolha da marca antes do acto de compra.

A atitude do consumidor perante a marca é influenciada através da experimentação e pelas informações adquiridas sobre a marca (Castro 2002), razão pela qual a notoriedade de marca é tão relevante neste objectivo de comunicação.

O grau de envolvimento do consumidor com a categoria do produto e com a marca influencia o processamento de informação e o comportamento de compra e condiciona o tipo de comunicação a adoptar (Castro 2002). A intenção de compra da marca depende do grau de envolvimento (Rossiter e Percy 1997, p. 127):

- Se o grau de envolvimento for baixo e sem oferta de qualquer actividade de promoção de vendas, o objectivo de comunicação passa por conduzir o consumidor a assumir a intenção de compra;
- Se o grau de envolvimento for baixo mas com oferta de qualquer promoção ou o grau de envolvimento for alto, o objectivo de comunicação é a generalização da intenção de compra da marca.

Para Pennington (2004, p. 32), a estratégia de comunicação de marketing é uma declaração de como a empresa pretende manipular o ambiente simbólico de um determinado público-alvo para conseguir deste uma resposta específica.

A estratégia de comunicação, delineada de acordo com os objectivos traçados, abrange a mensagem e as estratégias de posicionamento da marca (Winters e Goodman 1984) e deve ser orientada para o consumidor (Fill 2002). A mensagem pode comunicar benefícios, sentimentos e a personalidade da marca ou incitar à aquisição do produto ou da marca. Deve, ainda, anuir com o exercício da comunicação. O posicionamento da marca é, em estratégia de comunicação, a formação da percepção da marca pelo consumidor; ou seja, o posicionamento traduz a relação marca/consumidor comparativamente à concorrência (Castro 2002).

As táticas de comunicação devem ser projectadas de forma integrada num plano de acção que fortaleça o impacto da marca no ponto de venda. Na elaboração do plano de acção devem ser considerados dois factores nas táticas de comunicação (Winters e Goodman 1984, p. 125): a responsabilidade exigida aos departamentos encarregados da implementação de cada actividade; e o *timing* que é determinante no sucesso do plano de comunicação e deve ponderar os padrões de comportamento do consumidor bem como as influências que podem ocorrer em mudanças que este pode sofrer.

O orçamento deve conseguir um equilíbrio satisfatório entre os objectivos pretendidos e os custos envolvidos (Castro 2002) e ser um instrumento para a avaliação de custos/benefícios⁷⁰ (Winters e Goodman 1984). Existem, ainda, outros factores a considerar: a) os recursos financeiros disponíveis para o plano de comunicação ou previstos no orçamento global de comunicação (Fill 2002); b) a distribuição do orçamento pelas várias actividades de comunicação e c) a locação específica para os vários tipos e veículos de media (Castro 2002).

No plano de comunicação, os benefícios da orçamentação consistem em:

- (1) Focalizar a atenção dos envolvidos nos custos e benefícios de cada actividade;

⁷⁰ A análise de custo/benefício é, de acordo com Castro (2002, p.106) essencial à avaliação do plano de meios.

- (2) Quantificar os meios através dos quais o plano de marketing irá ser comunicado à audiência-alvo através de uma gestão que permita confirmar que os objectivos são atingidos;
- (3) Facilitar a coordenação e a integração das actividades;
- (4) Fornecer dados específicos à gestão que permitam uma reformulação do plano no caso de concorrência hostil;
- (5) Rever o orçamento, no fim de cada campanha, e melhorar a elaboração de futuros planos através da experiência (Fill 2002, p. 197).

O cálculo prévio de custos é baseado na capacidade que a empresa tem (o que pode e o que deve) para investir em comunicação com o objectivo de manter e/ou aumentar o volume de vendas, a aceitação da marca pelo segmento de mercado a que se destina ou provocar mudança nas suas atitudes (Winters e Goodman 1984).

Existem vários métodos de cálculo para o plano de comunicação, como é visível no Quadro 3.15. O método valor por unidade é indicado somente por Bearden et al. (1998), e o método com base na concorrência é exposto por este autor e por Kotler. Apenas Winters e Goodman (1984) e Wolfe (2003) analisam esta problemática nos produtos de moda e os restantes num âmbito generalizado. Estes autores revelam opiniões divergentes quanto à aplicação mais comum nas empresas de produtos de moda: Winters e Goodman (1984) indicam o método *affordability method* e Wolfe (2003) refere o *top-down method*.

A avaliação do plano é realizada de acordo com os objectivos traçados, os custos e o valor da informação. A avaliação, incluindo a responsabilidade social e legal, pode ser realizada através de *direct mailing*, inquéritos, painéis de consumo e focalização de pesquisa em grupos específicos, recortes de vendas, utilização de *split runs* em publicidade em jornais e revistas para testar motivações diferentes e outros testes de marketing feitos através dos media (Winters e Goodman 1984, p. 125). Castro (2002) enuncia dois tipos possíveis de avaliação: a avaliação *a priori* e a avaliação *a posteriori*. A primeira, é realizada através de um pré-teste junto de um grupo restrito de consumidores permite avaliar a reacção à campanha e deve respeitar três princípios: “a) o teste deve reproduzir a situação real em que os consumidores típicos se encontrarão ao serem confrontados com a publicidade; b) é preferível testar comportamentos efectivos a testar opiniões; e c) é indispensável respeitar as leis de inferência estatística, como forma de assegurar a validade dos resultados obtidos” (Castro 2002, p. 108).

Quadro 3.15 Métodos de cálculo para o plano de comunicação

	Winters e Goodman (1984, pp. 137-143)	Bearden et al. (1998, p. 460)	Kotler (2000a, pp. 562-563)	Wolfe (2003, p. 384)
“Top-down” ou método objectivo/tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definido pelos quadros superiores, é mais utilizados em médias e grandes empresas de produção ou de retalho ▪ os objectivos são traçados pela experiência adquirida, com seis a doze meses de antecedência ▪ calculado a partir de percentagem pré-determinada ▪ permite avaliação dos gastos através da comparação plano de comunicação/volume de vendas ▪ pode não reflectir o conhecimento e o pressentimento das oportunidades de comunicação ▪ as alterações podem ser realizadas a partir do reajuste da percentagem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ com base nos objectivos de comunicação, permite uma aplicação de fundos mais eficaz ▪ sem atribuição de prioridades aos objectivos, não possibilita a estimativa de custos por objectivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ exige o desenvolvimento de orçamentos para a comunicação pela definição de objectivos específicos, ▪ definição das tarefas que devem ser realizadas para atingir esses objectivos ▪ é feita uma estimativa de custos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ as decisões, tomadas pelos quadros executivos, são baseadas na experiência e na necessidade de controlar as despesas ▪ método mais utilizado nas empresas de produtos de moda
“Bottom-up” ou método de percentagem de vendas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cada departamento define a percentagem a destinar ao seu plano específico, a escolha dos media e veículos ▪ acompanha a evolução do volume de vendas (semanal, mensal ou trimestral) ▪ os departamentos não estão habilitados nem têm o distanciamento necessário 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ de aplicação simples ▪ o cálculo com base nas vendas esperadas implica que a comunicação não pode surtir efeitos no desempenho das vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ calculado através da percentagem de vendas, em antecipação ou não ▪ as vendas são vistas como uma finalidade da comunicação e não como resultado ▪ o orçamento é calculado pela disponibilidade de recursos e não pelas oportunidades de mercado ▪ não permite plano de longo-prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ baseada nos objectivos para linha(s) específico de um produto ▪ os tipos e o montante a investir são calculados pelos departamentos e divididos de acordo com o seu poder de comunicação ▪ embora encoraje o trabalho em equipa pode estimular gastos descontrolados
Affordability method	<ul style="list-style-type: none"> ▪ é o mais utilizado pelas empresas de moda porque interage melhor com o ciclo de moda ▪ a avaliação periódica e frequente do volume de vendas permite um melhor acompanhamento da evolução do mercado ▪ maximiza as oportunidades, estimula as vendas extra e promove a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ considera a limitação de recursos ▪ pode servir de estímulo para a maximização de fundos ▪ não considera os objectivos de marketing ▪ pode servir como fundamento para definir as estratégias de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o que a empresa pensa que pode despende, ignorando a comunicação como um investimento e o impacto imediato das promoções de vendas ▪ não permite um plano de longo prazo porque o orçamento anual não é certo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gastar a percentagem que a empresa considera seguro ▪ pode provocar perda de oportunidades de estímulo de vendas e de concorrência porque a empresa apenas aplica fundos quando acha que os pode gastar e não quando necessita
Com base na concorrência		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calculado através das actividades da concorrência ▪ a sua razoabilidade está dependente do sucesso do orçamento da concorrência ▪ o acesso à informação sobre os gastos da concorrência pode ser difícil de conseguir ▪ pode estimular gastos desnecessários ▪ parte do princípio que os objectivos da concorrência são iguais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ calculado com base numa estimativa dos gastos da concorrência 	
valor por unidade		<ul style="list-style-type: none"> ▪ permite o benefício do aumento do orçamento durante os momentos altos de venda ▪ a diminuição do orçamento em períodos de volume baixo de vendas pode, em alguns casos, piorar a situação 		

A avaliação *a posterior* inclui:

- (1) A avaliação pelo *day after recall*, que consiste na quantificação do número de indivíduos que se recordam de ter visto o anúncio no dia anterior;
- (2) A avaliação da notoriedade, que pretende saber se, ao ser mencionada uma dada categoria de produto, a marca é referida;
- (3) As técnicas de *tracking* contínuo que analisam, em intervalos regulares, a situação da marca no mercado.

A avaliação da comunicação de marketing sobre o volume de vendas revela-se de natureza complexa por várias razões: a comunicação é um elemento do mix de marketing e está dependente da qualidade e desempenho do produto, do preço e da distribuição; a efectividade da integração dos elementos de marketing mix torna problemático o isolamento da contribuição da comunicação (Castro 2002, p.104); dificuldade em quantificar os gastos das tarefas de cada actividade de comunicação; os orçamentos de comunicação não estão contemplados pelas práticas contabilísticas correntes; a diversidade das actividades de comunicação não permite uma avaliação comparativa entre elas e o processo de orçamentar não é tão claro e efectivo como pode parecer (Fill 2002, p.198).

CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING DE PRODUTOS DE MODA

4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING DE PRODUTOS DE MODA

4.1 Conceito de comunicação integrada de marketing

A comunicação integrada de marketing é um processo organizativo total cuja função é orientar todos os esforços da empresa num mesmo sentido (Clow e Baack 2004) com a finalidade de produzir um forte impacto sobre o mercado a todos os níveis, e com especial destaque para os consumidores ou utilizadores finais (Pickton e Broderick 2005).

Nos últimos anos, a comunicação integrada de marketing tem vindo a assumir um relevo cada vez mais significativo devido aos resultados que alcança e que advêm de sinergias geradas transversalmente entre os vários elementos que estabelecem o processo (Clow e Baack 2004; Pickton e Broderick 2005). Entre os vários factores responsáveis pelo interesse que a comunicação integrada de marketing suscita destacam-se o desenvolvimento das tecnologias da informação, as mudanças no impacto dos canais de comunicação, o aumento da concorrência (concorrentes globais), a maturidade dos mercados, a paridade inter-marcas, a integração da informação por parte dos consumidores e o declínio da eficácia da publicidade nos mass media (Clow e Baack 2004, p. 15).

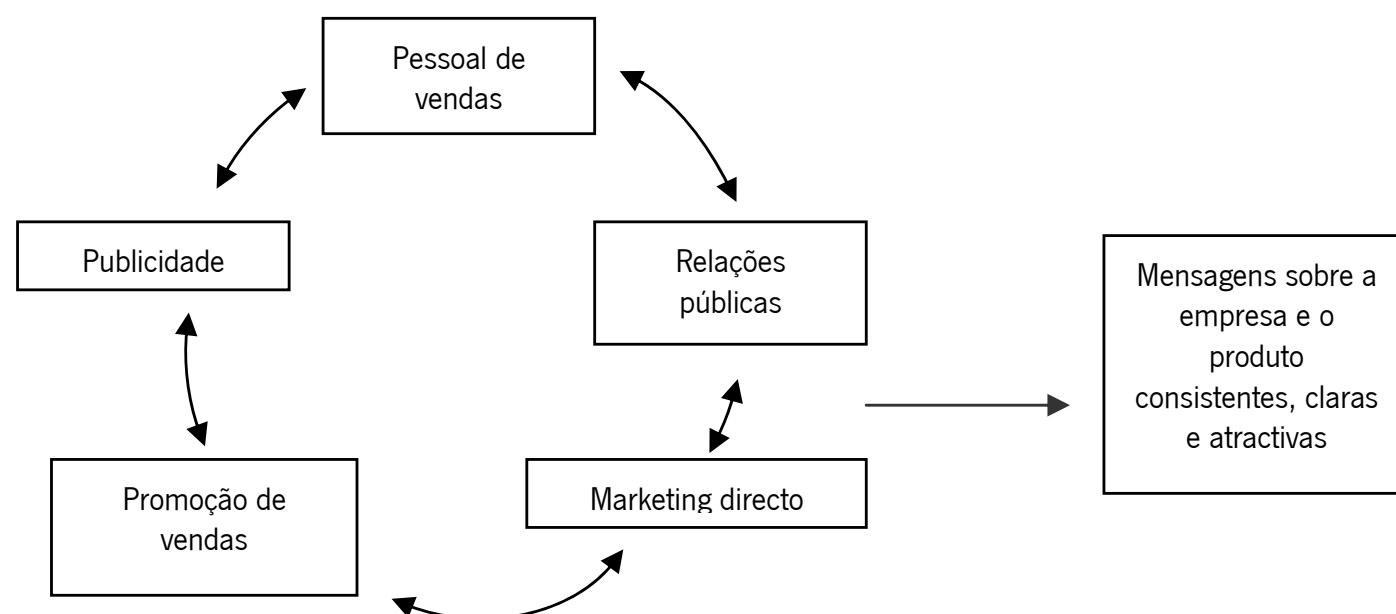
O processo de comunicação, numa perspectiva integrada, é baseado na troca de informação e de experiências entre a empresa e o consumidor (Schutz et al. 1994). Neste processo é privilegiada a coordenação estratégica⁷¹ das sinergias entre as várias actividades de comunicação para que a mensagem transmitida para o mercado seja clara e consistente⁷² (van Riel 1992; Krugman et al. 1996; Bearden et al. 1998; Belch e Belch 2004) para fomentar o posicionamento da marca (Batra et al. 1996) e/ou a equidade de marca (Kotler et al. 2002; Keller 2003; Pickton e Broderick 2005) a custos mínimos (Clow e Baack 2004).

A coordenação estratégica do mix de comunicação pressupõe, ainda, que a combinação, integração e sinergia entre os seus elementos (ver Figura 4.1) permitam usar os pontos fortes de uns para colmatar os pontos fracos de outros (Kitchen et al. 2004). Contudo, Holm (2006, p.

⁷¹ A coordenação estratégica dos elementos de comunicação pressupõe que, após a especificação do problema, as actividades e os próprios media sejam planeados de acordo com o problema/objectivo e que o recurso integrado às actividades reforce a mensagem (Lehmann e Winer 2005).

⁷² A consistência da mensagem é ainda, de acordo com Batra et al. (1996) e com Schultz et al. (1994), um elemento vital no processo de *branding*. “the thinking behind IMC is that every communication – price, label, logo, promotion, distribution – should be created to help persuade the target of the competitive benefit. The greater the consistency, the greater the impact, and the greater the persuasion” (Schultz et al. 1994, p. 80).

26) salienta que a comunicação integrada de marketing é mais do que a coordenação de um conjunto de actividades: “É mais a arte de unir os objectivos e propósitos de um emissor com os pré-requisitos de interpretação e pré-compreensão de receptores cuidadosamente seleccionados, para desenvolver uma estratégia criativa, em que o conteúdo e a forma das mensagens são coerentes, e para otimizar a selecção de canais”.



Fonte: Kotler et al. 2002, p. 630

Figura 4.1 Integração dos elementos do mix de comunicação

A integração da comunicação pode ocorrer a vários níveis:

- (1) Ao nível dos elementos do mix de comunicação, que exige a integração dos objectivos de cada um e respectivo uso de media;
- (2) Do mix de comunicação com os outros elementos do mix de marketing, uma vez que cada um dos elementos deste possui valor comunicativo;
- (3) Através da integração criativa dos temas, conceitos e mensagens das várias actividades de comunicação;
- (4) Ao nível da empresa, a inter-integração (integração com e entre todas as organizações externas envolvidas no processo de comunicação) e/ou a intra-integração (integração de todos os departamentos da empresa com impacto na comunicação);
- (5) Ao nível da informação e das bases de dados utilizadas;
- (6) Da comunicação com todas as audiências: cliente, retalhista, consumidor, etc;
- (7) Da comunicação da identidade corporativa com toda a restante comunicação;
- (8) Ao nível da geografia da comunicação, com especial atenção às barreiras culturais, religiosas e linguísticas, dentro e fora de fronteiras (Pickton e Broderick 2005).

Uma das razões mais relevantes do interesse das empresas pela comunicação integrada de marketing reside na importância que esta assume no processo de *branding*, designadamente, no desenvolvimento da identidade e da equidade de marca⁷³ (Belch e Belch 2004).

O *branding* é, em si mesmo, uma forma de integração que exige a coordenação de aspectos internos⁷⁴ e externos à empresa, de forma a que esta comunique para o mercado uma mensagem consistente e uniforme (Fill 2002), o que o define como um ponto essencial na comunicação integrada de marketing. Para Belch e Belch (2004, p. 11), a mensagem transmitida deve ser “uma voz, um olhar e uma imagem que atravessa todas as funções de comunicação de marketing para identificar e posicionar a empresa e a marca de uma forma consistente”.

Schultz et al. (1994) afirmam que a essência da comunicação integrada de marketing está na confiança que o consumidor tem no produto e/ou marca. Sempre que o produto é igual ou semelhante ao(s) produto(s) concorrente(s), como acontece com elevada frequência com os produtos de moda, a empresa não pode depender apenas dele para estabelecer a diferença e conquistar a lealdade, pelo que necessita de diferenciar-se pela comunicação que desenvolve com o mercado, não só através do produto, mas também através da marca e da própria empresa.

O processo de comunicação integrada de marketing, no entanto, envolve para além da comunicação, todos os elementos do marketing mix. Segundo Belch e Belch (2004, p. 10), “os consumidores fazem inferências sobre um produto com base em elementos tais como o design, o aspecto geral, o desempenho, o preço, o serviço e onde e como é vendido”.

O posicionamento, outro elemento importante no desenvolvimento da imagem de marca, é o processo usado para induzir a formação de uma dada percepção da marca pelos consumidores através da diferenciação em relação à concorrência. Esta é alcançada, a partir de aspectos como a qualidade dos produtos, o preço, os métodos de distribuição, a imagem, entre outros factores que são estabelecidos tendo em consideração a concorrência (Fill 2002; Clow e Baack 2004).

Independentemente dos suportes materiais e imateriais que o sustentem, o posicionamento existe apenas na mente dos consumidores⁷⁵ (Clow e Baack 2005, p.48), razão

⁷³ “In today’s marketplace the appeal of brand names is greater than ever, and marketers recognize that building and reinforcing the image of their brands is a key to profitability and growth” (Belch e Belch 2004, p. 15).

⁷⁴ Fill (2002, p.463) indica os seguintes elementos envolvidos na integração de comunicação de marketing: *promotional mix*, *marketing mix*, *business strategy*, *outsourced providers* e a própria organização.

⁷⁵ A empresa pode tentar moldar o posicionamento da marca através da publicidade e das outras actividades de comunicação mas são sempre os consumidores que definem o posicionamento da marca (Clow e Baack 2005, p. 48).

pela qual a estratégia escolhida deve ser relevante para o público-alvo e oferecer-lhe um benefício que considere importante e, por isso, influencie o processo de decisão de compra (Belch e Belch 2004).

Os principais benefícios da comunicação integrada de marketing, sistematizados no Quadro 4.1, são alcançados através da sinergia entre os elementos de marketing, os elementos e as respectivas actividades de comunicação de marketing e entre os media escolhidos (Pickton e Broderick 2005).

Quadro 4.1 Benefícios da comunicação integrada de marketing

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integridade criativa ▪ Mensagens consistentes ▪ Recomendações de marketing sem suporte objectivo ▪ Melhor uso dos <i>media</i> ▪ Maior precisão do marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiência operacional ▪ Redução de custos ▪ Serviço consistente de alto nível ▪ Relações de trabalho facilitadas ▪ Maior responsabilização das agências
--	--

Fonte: Pickton e Broderick 2005, p. 27

Os benefícios da comunicação integrada de marketing implicam a aplicação dos princípios dos 4Es e dos 4Cs, propostos por Pickton e Broderick (2005) e expostos no Quadro.4.2.

Quadro 4.2 4Es e 4Cs da comunicação integrada de marketing⁷⁶

4 Es	4Cs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enhancing – melhorar, aumentar, intensificar a comunicação; ▪ Economical – comunicar com o menor custo de recursos, financeiros e outros, para os efeitos pretendidos; eliminar o desperdício; ▪ Efficient – fazer as coisa bem, com competência; aplicar os recursos da forma mais eficiente; ▪ Effective – fazer as coisas certas; produzir o resultado requerido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coherence – emitir mensagens logicamente associadas e coerentes entre si; ▪ Consistency – emitir mensagens que não contenham contradições e se harmonizem entre si; ▪ Continuity – emitir mensagens que sejam lógicas e consistentes ao longo do tempo. ▪ Complementary communications – produzir um todo equilibrado de comunicação entre a comunicação central e as comunicações de suporte.

Fonte: Pickton e Broderick 2005, p. 27

No entanto, existem ainda algumas barreiras à implementação da comunicação integrada de marketing, nomeadamente, a resistência à mudança, a tendência para a imitação de exemplos de sucesso e a estrutura organizacional (Schultz et al. 1994, pp. 157-164). Pickton e Broderick (2005, p. 36) indicam, ainda, outras barreiras:

⁷⁶ A designação dos benefífcios foi mantida no original por razões de coêrencia.

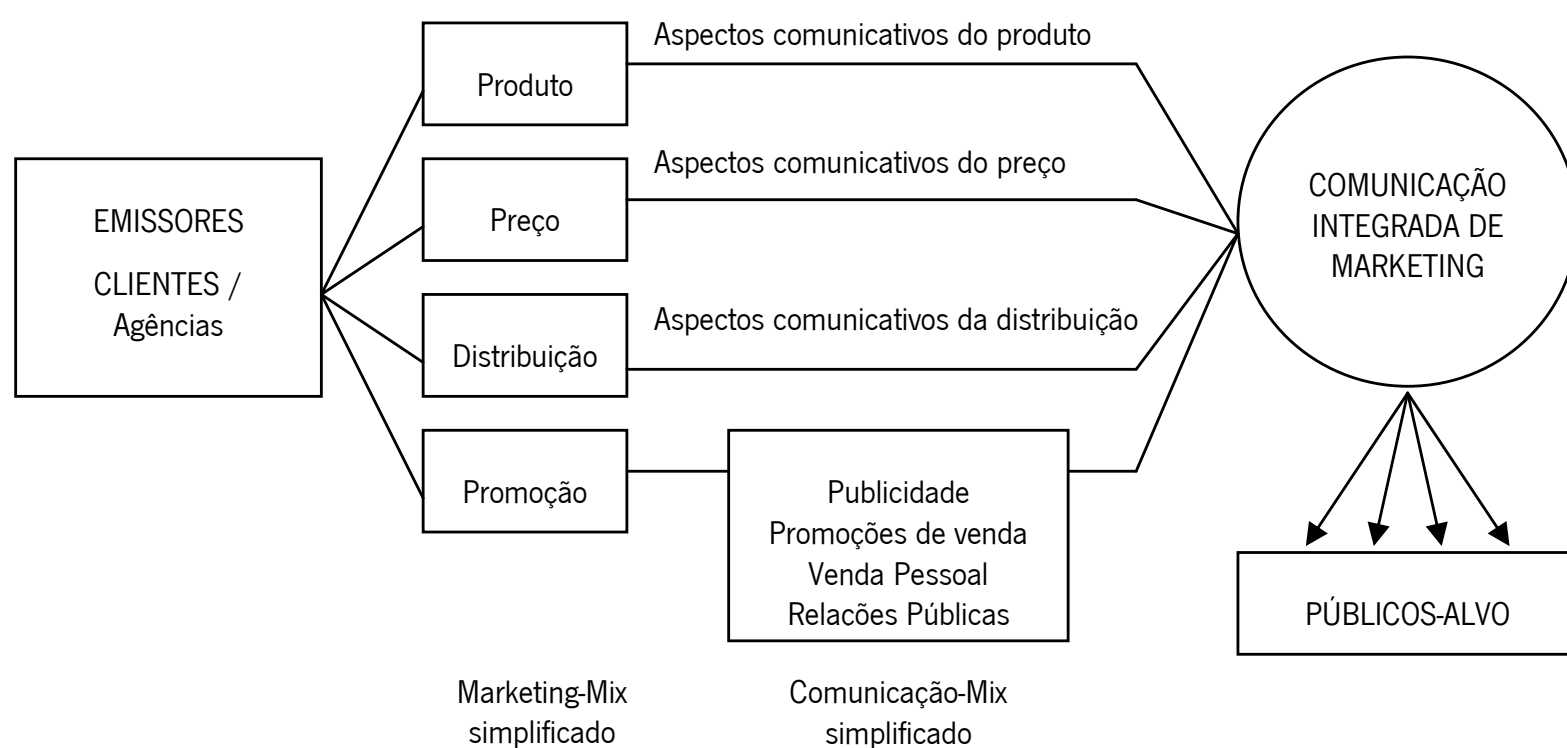
- a) A separação que existe entre as linguagens e a classificação das várias actividades do mix de comunicação, que resultam em obstáculos à sua integração;
- b) O elitismo dos profissionais das várias áreas envolvidas no mix de comunicação;
- c) A magnitude da própria tarefa de “integração”;
- d) A adequação do orçamento ao plano de comunicação integrada de marketing, que habitualmente fica aquém das exigências;
- e) O *lobby* das agências de publicidade que valorizam a sua actividade em detrimento das outras;
- f) A limitação da integração aos elementos do mix de comunicação.

4.2 Plano de comunicação integrada de marketing

O sucesso do plano de comunicação integrada de marketing requer a combinação certa das técnicas e ferramentas de comunicação, a definição do seu papel no plano e a forma como vão ser utilizadas e coordenadas (Belch e Belch 2004). Embora tenha já sido explorada a temática referente ao plano de comunicação de marketing no capítulo anterior, importa salientar as perspectivas apresentadas pelos vários autores no que se refere ao planeamento da comunicação integrada de marketing. Os vários autores apresentam modelos análogos (ver Anexo 5) para o planeamento de comunicação integrada de marketing, os quais possuem os seguintes pontos em comum:

- (1) A inclusão e adequação do plano de marketing ao planeamento integrado da comunicação;
- (2) A análise da situação interna e externa da marca/empresa;
- (3) A análise do processo de comunicação;
- (4) A elaboração de um orçamento total e por actividade;
- (5) O desenvolvimento do plano específico de comunicação integrada de marketing;
- (6) A avaliação de todo o processo que permite a orientação e o controlo do próprio plano.

O plano de marketing é, na perspectiva dos vários autores, a base do planeamento de comunicação integrada de marketing, porque se pretende a coordenação de todos os elementos do marketing mix para que a mensagem seja coerente em todos os pontos (Clow e Baack 2004). Os efeitos de comunicação do marketing mix na comunicação integrada de marketing são expostos na Figura 4.2.



Fonte: Betts et al. 1995 in Pickton e Broderick 2005, p. 533

Figura 4.2 Efeitos de comunicação dos elementos do marketing mix

Belch e Belch (2004, p.25), para além de considerarem os pontos anteriores, enunciam ainda os seguintes elementos básicos a incluir no plano de marketing:

- (1) A análise detalhada da situação, através de uma auditoria interna e de uma análise externa do mercado ao nível da concorrência e dos factores ambientais;
- (2) Objectivos de marketing específicos que forneçam a direcção, a calendarização das actividades de marketing e um mecanismo de avaliação;
- (3) A estratégia de marketing, a selecção do público-alvo e as decisões para cada elemento do marketing mix;
- (4) O plano de implementação da estratégia de marketing, incluindo as tarefas específicas a desenvolver e respectivas responsabilidades;
- (5) O processo de orientação, de avaliação e de obtenção do feedback para que as correcções e actualizações do plano possam ser realizadas.

A análise interna e externa da situação da marca/empresa no mercado pretende reconhecer os factores que influenciam e/ou são relevantes na estratégia de comunicação, designadamente: os pontos fracos e pontos fortes da marca, do produto e/ou da empresa; a imagem que o mercado detém dos produtos, da marca e da própria empresa; as marcas, os produtos e/ou as empresas concorrentes directas e indirectas; a caracterização dos consumidores e o seu comportamento de compra (Belch e Belch 2004, p. 28).

O processo de comunicação, referente ao modelo de comunicação descrito anteriormente, pressupõe a definição de objectivos (ver Quadro 4.3) e a de finalidades de comunicação que permitam a coordenação dos vários elementos do mix de comunicação (Belch e Belch 2004) e a identificação das audiências (Clow e Baack 2004). Pickton e Broderick (2005) indicam a definição de públicos-alvo como vital no processo de comunicação integrada de marketing, mas também salvaguardam a importância de todas as potenciais audiências.

Quadro 4.3 Objectivos de comunicação

Rossiter e Percy (1997, p. 110)	Belch e Belch (2004, p. 31)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar necessidade da categoria ▪ Desenvolver a notoriedade de marca ▪ Criar ou aumentar a atitude favorável perante a marca ▪ Estimular a intenção de compra ▪ Facilitar a compra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver a notoriedade de marca ▪ Fomentar o conhecimento do produto (atributos e benefícios) ▪ Conceber/desenvolver a imagem ▪ Desenvolver atitudes favoráveis, preferência e intenção de compra

A análise das actividades de cada elemento de comunicação mix, segundo Belch e Belch (2004, p. 125), pretende abranger os seguintes objectivos: determinar as oportunidades de comunicação e identificar as características de cada audiência target de forma a permitir a concepção de uma mensagem consistente. Clow e Baack (2004) destacam a importância da publicidade na projecção da imagem de marca e da empresa e o reforço da mensagem através dos outros elementos do mix de comunicação.

A elaboração do orçamento pode ocorrer em qualquer parte do plano (Pickton e Broderick 2005) e levanta questões relacionadas com o custo total e por actividade e, respectiva distribuição de recursos financeiros (Belch e Belch 2004).

O desenvolvimento do plano de comunicação integrada de marketing exige uma análise detalhada das vantagens e desvantagens de cada elemento do mix de comunicação, nomeadamente as estratégias e respectivas tácticas para cada elemento, os benefícios da sua combinação e da coordenação dos media (Belch e Belch 2004).

A elaboração das estratégias (ver Quadro 4.4) está dependente dos objectivos, do orçamento disponível e da natureza definida para a comunicação. No entanto, a sua função é indicar a direcção a tomar, ou seja, devem “reconhecer para quem fala a campanha (as audiências-alvo), o que a campanha quer que o público-alvo faça, e o que pode a campanha dizer para os influenciar” (Pickton e Broderick 2005, p. 299).

Quadro 4.4 Decisões estratégicas

Áreas-chave de decisão estratégicas	Objectivos da tomada de decisão
Valores da marca	A identificação e selecção das motivações e percepções do consumidor que possam ser representadas pela marca e que as comunicações de marketing sejam capazes de utilizar para criar ou influenciar o(s) valor(es) percebidos da marca.
Proposta de mercado única (altamente diferenciada)	O conceito pelo qual a marca possa ser percebida como capaz de satisfazer de forma única as necessidades do público-alvo.
Posicionamento competitivo	A forma como os valores da marca e a proposta de mercado única são comunicados ao público-alvo e que maximiza as suas vantagens sobre as marcas concorrentes.
Actividade competitiva	O processo que permite a manutenção da vantagem competitiva da marca no mercado ao longo do tempo, apesar do desgaste provocado pelos altos níveis de concorrência.

Fonte: Pickton e Broderick 2005, p. 300

Por último, o planeamento de comunicação integrada de marketing deve considerar a recolha contínua de informação que permita a orientação, o controlo e a avaliação da totalidade do plano. Apenas desta forma a integração da comunicação se revela efectiva e com sentido, ou seja, permite a adaptação e a correcção continuada da integração da mensagem, dos elementos e actividades de comunicação e dos media.

4.3 Mix de comunicação de marketing de produtos de moda

O mix de comunicação é o conjunto de instrumentos de comunicação que a empresa utiliza nas suas actividades de comunicação de marketing, e a sua selecção está dependente da natureza do produto (Helfer e Orsini 1996; Kotler et al. 2002; Bradley 2003), das características concretas dos mercados em que actua, dos objectivos de marketing que a empresa pretende atingir (Castro 2002) e das estratégias de comunicação (Kotler et al. 2002). Kotler et al. (2002, p. 649) e Bradley (2003, p. 185-186) também integram no mix de comunicação os recursos disponibilizados, o ciclo de vida de produto e o comportamento de compra dos consumidores.

Os vários autores apresentam diferentes propostas para o mix de comunicação, como se observa no Quadro 4.5.

Quadro 4.5 Elementos do mix de comunicação de marketing

	PUBLICIDADE	PROMOÇÃO DE VENDAS	RELAÇÕES PÚBLICAS	VENDA PESSOAL	MARKETING DIRECTO	MERCHANDISING VISUAL	FEIRAS E EXPOSIÇÕES	EVENTOS	SPONSORSHIP	EMBALAGEM	MOUTH TO MOUTH
Krugman et al. (1994)	X	X	X	X							
Assael (1995)	X	X		X							
Bearden et al. (1998)	X	X	X	X	X						
Mestre (1999)	X	X	X	X	X						
Castro (2002)	X	X	X		X	X	X	X	X		
Kotler et al. (2002)	X	X	X	X	X						
Fill (2002)	X	X	X	X	X	X			X	X	
Bradley (2003)	X	X	X	X	X						X
Wolfe (2003)	X		X			X		X			
Belch e Belch (2004)	X	X	X	X	X						
Clow e Baack (2004)	X	X	X	X	X				X		
Pickton e Broderick (2005)	X	X	X	X							

No entanto, importa salientar os seguintes aspectos:

- (1) Dos autores referidos, apenas Wolfe (2003) estrutura o mix de comunicação para produtos de moda;
- (2) Kotler et al. (2002) apontam uma eficácia diferente para cada elemento do mix de comunicação, em função de se tratar de produtos de mercado final ou de mercado industrial. Em termos de eficácia e por nível decrescente de impacto, estes autores consideram que a publicidade, as promoções de vendas, a venda pessoal e as relações públicas são os elementos do mix mais importantes no mercado final, enquanto que, no caso dos produtos industriais, o elemento de maior impacto é a venda pessoal, seguindo-se as promoções de venda, a publicidade e as relações públicas.
- (3) Belch e Belch (2004), Clow e Baack (2004) e Pickton e Broderick (2005) apresentam um mix de comunicação de marketing que considera a perspectiva da integração dos seus elementos;

- (4) Clow e Baack (2004) e Belch e Belch (2004) indicam ainda um outro elemento no mix de comunicação, o Marketing Interactivo, defendendo que apesar da Internet ser um meio, pode ser também considerada como um elemento de comunicação.

De forma a facilitar a compreensão da integração dos vários elementos de comunicação de marketing, serão sistematizados de seguida os conceitos adoptados pelos vários autores na definição dos elementos de comunicação e respectiva operacionalização. Tendo em consideração as características dos produtos de moda e respectivo mercado, em relação a alguns elementos do mix expostos no Quadro 4.5, adoptaram-se os seguintes critérios:

- (1) Os eventos e o *sponsorship* são actividades das relações públicas;
- (2) As feiras e exposições são actividades associadas às promoções de vendas;
- (3) O merchandising visual é uma actividade das promoções de vendas no ponto de venda, mas será destacado pela importância que detém na comunicação de produtos de moda;
- (4) A embalagem, apenas indicada por Fill (2002), é um dos elementos inerentes à comunicação do produto e no caso dos produtos de moda é relevante em situações muito específicas;
- (5) O *word to mouth* tem, segundo Bradley (2003, p. 178), a capacidade de influenciar negativamente qualquer esforço de comunicação de marketing, mas pode também consolidar e confirmar os resultados positivos, não sendo, no entanto, um elemento controlado pelo marketing ou pela própria empresa.

4.3.1 Publicidade

4.3.1.1 Conceito

A publicidade, como parte do mix de comunicação é considerado o elemento mais persuasivo e com maior capacidade de alcançar audiências em massa pela sua apresentação pública⁷⁷ (Bearden et al. 1998; Rossiter e Percy 1998; Kotler 2000a; Keller 2003; Pickton e Broderick 2005). Através da utilização de mensagens simples, a publicidade permite fomentar ou manter a notoriedade da marca e/ou da empresa e influenciar as atitudes, as preferências e o comportamento dos indivíduos (Phillips 1996; Fill 2002; Bradley 2003). Por estas razões, e pelo facto de ser o primeiro elemento do mix de comunicação a alcançar a audiência (Clow e

⁷⁷ A natureza pública da publicidade confere legitimidade ao produto e sugere uma oferta standardizada que permite a interpretação e a aquisição democrática do produto ou marca (Kotler 2000a, p. 564).

Baack 2004), é encarada como a actividade central para muitas campanhas de comunicação integrada de marketing (Fill 2002; Pickton e Broderick 2005).

É também uma das actividades não directas do mix de comunicação pela impossibilidade de contacto pessoal⁷⁸ com o consumidor e por ser pago pela empresa que pretende difundir mensagens através dos meios de comunicação de massas (Winters e Goodman 1984; Rabolt e Miler 1997; Bearden et al. 1998; Castro 2002; Wolfe 2003). Bradley (2003, p. 187) defende que “é uma forma efectiva de comunicar uma mensagem simples para amplas audiências, permitindo a criação de imagens e apelos simbólicos que ajudam a diferenciação das marcas da organização”.

Como forma de comunicação, a publicidade é o formato que permite maior controlo por parte do receptor e o que está sujeito a maior concorrência directa com as outras marcas no mercado na tentativa de obter a atenção, aumentar o interesse e provocar o desejo do consumidor de forma a estimular a resposta pretendida pelo emissor (Krugman et al. 1994; Wolfe 2003). Por esta razão, e ainda segundo Wolfe, deve ser transmitida de forma continuada⁷⁹ para estimular o interesse, fornecer informação útil e desenvolver a lealdade.

Winters e Goodman (1984), autores com quem Wolfe (2003) concorda, salientam que a publicidade não vende, apenas informa sobre o produto, a marca e/ou a empresa, podendo, dessa forma, influenciar a compra. Kapferer (2004) expressa também que a publicidade exerce um papel importante no aumento de vendas, mas não influencia directamente a quota de mercado. Segundo este autor (2004, p. 27), esta pode ser conseguida através da construção de uma boa reputação no mercado, que por sua vez pode ser alcançada através da publicidade, uma vez que quanto mais a marca é conhecida, mais os seus anúncios são notados e recordados.

Apesar da publicidade apresentar como pontos fortes a eficiência e a efectividade para atingir audiências de massa, o seu custo e impacto real no processo de *branding* (Pickton e Broderick 2005), revelam alguns pontos fracos que exigem compensações através da integração de esforços com outras actividades do mix de comunicação, entre os quais se salientam a impossibilidade de alcance individual e pessoal, o estabelecimento da credibilidade da mensagem e a incapacidade de provocar a acção ou a compra (Batra et al. 1986, p. 104).

⁷⁸ Por ser uma forma monóloga de comunicação, a audiência não se sente obrigada a prestar atenção ou a responder (Kotler 2000a, p. 565).

⁷⁹ A capacidade de repetição da mesma mensagem possibilita a comparação de mensagens entre marcas concorrentes e a publicidade em larga escala permite o desenvolvimento da notoriedade de marca (Kotler 2000a, p. 564).

Krugman et al. (1994, p. 45) adiantam ainda como pontos fracos da publicidade a difícil avaliação dos seus resultados e a possibilidade do receptor evitar as mensagens. Lehman e Winer (2005, p. 330) consideram que os problemas em avaliar os resultados da publicidade estão relacionados com o tempo necessário para atingir o efeito pretendido no mercado, que pode não coincidir com a calendarização proposta no plano, e com a dificuldade em separar os efeitos resultantes da publicidade propriamente dita dos que estão associados ao mix de marketing.

4.3.1.2 Classificação de publicidade

Os vários autores apresentam diferentes classificações de publicidade, designadamente, por tipo de audiência, por área geográfica, pelo tipo de media e pela intenção de comunicação, como é visível no Quadro 4.6.

Quadro 4.6 Classificações de publicidade

POR PÚBLICO-ALVO	POR ÁREA GEOGRÁFICA	POR MEIO	POR OBJECTIVO
<p>PUBLICIDADE PARA O CONSUMIDOR: orientada para as pessoas que compram o produto para seu uso pessoal ou de outrém.</p> <p>PUBLICIDADE PARA AS EMPRESAS: orientada para pessoas que compram bens ou services para uso commercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indústria: orientada para pessoas que compram ou influenciam a compra de produtos industriais ▪ Comércio: orientada para distribuidores e retalhistas que comprar para vender aos seus clientes. ▪ Profissões liberais: orientada para profissionais livres. ▪ Agricultura: orientada para pessoas que desenvolvem actividades ou negócios agrícolas. 	<p>PUBLICIDADE LOCAL (RETALHO): publicidade de empresas cujos clientes se localizam numa só cidade ou área comercial local.</p> <p>PUBLICIDADE REGIONAL: publicidade a produtos vendidos apenas numa área ou região</p> <p>PUBLICIDADE NACIONAL: orientada para clientes das diversas regiões do país.</p> <p>PUBLICIDADE INTERNACIONAL: orientada para mercados estrangeiros.</p>	<p>PUBLICIDADE IMPRESSA: Jornais e revistas.</p> <p>PUBLICIDADE DE TRANSMISSÃO ELECTRÓNICA: Radio, TV</p> <p>PUBLICIDADE DE EXTERIOR: Outdoor, publicidade móvel</p> <p>DIRECT-MAIL: publicidade enviada pelo correio físico ou electrónico.</p>	<p>PUBLICIDADE DE PRODUTO: orientada para promover bens e serviços.</p> <p>PUBLICIDADE CORPORATIVA OU INSTITUCIONAL: orientada para promover a missão ou a filosofia de uma empresa ou grupo.</p> <p>PUBLICIDADE COMERCIAL: orientada para promover bens, serviços ou ideias, na expectativa de obter um ganho ou lucro.</p> <p>PUBLICIDADE NÃO COMERCIAL: patrocinada por ou para uma instituição de caridade, um grupo cívico ou uma organização religiosa ou política.</p> <p>PUBLICIDADE ACTIVA: orientada para desencadear uma acção imediata por parte do destinatário,</p> <p>PUBLICIDADE DE IMAGEM: orientada para construir a imagem de um produto ou criar familiaridade com o nome e a embalagem do produto.</p>

Fonte: Bearden et al. 1998, p. 429

Relativamente à classificação por tipo de audiência, apenas Diamond e Diamond (1999) referem o caso específico do mercado de produtos de moda, incluindo nela a publicidade para o retalho. Estes autores (1999, p. 6) também integram a publicidade aos profissionais da área na categoria de *business advertising* (publicidade para as empresas).

Quanto à classificação por tipo de área geográfica, também no caso particular dos produtos de moda, Diamond e Diamond (1999) referem a publicidade realizada pelo retalho e Winters e Goodman (1984) mencionam a publicidade nacional. Esta última, tem como objectivo promover a marca, o produto ou a empresa no mercado nacional.

A publicidade realizada pelo retalho é orientada localmente na tentativa de conquistar a atenção dos consumidores para o ponto de venda e pode ter como principais objectivos o aumento do volume de vendas e a promoção da colecção ou de um item particular (Winters e Goodman 1984, p. 107; Diamond e Diamond 1999, p. 5), como é visível no Quadro 4.7.

Quadro 4.7 Tipos de publicidade realizada pelo retalho de produtos de moda

PUBLICIDADE A UM ITEM	▪ habitualmente um item <i>best-seller</i> ou bastante expressivo do estilo
PUBLICIDADE AO SORTIDO	▪ indica a variedade de modelos e de cores disponíveis
PUBLICIDADE DO TEMA	▪ apresenta grupos de produtos de vários departamentos e pode incluir um evento
PUBLICIDADE POR DEPARTAMENTOS	▪ promove produtos de marcas ou categorias de produtos diferentes para grupos de consumidores diferentes

Fonte: Winters e Goodman 1984, pp. 108-113 (adaptado)

Phillips (1996) enuncia também a publicidade a um item particular mas inclui a publicidade do tema e a publicidade por departamentos na publicidade ao sortido (Quadro 4.8).

Quadro 4.8 Publicidade no retalho de produtos de moda

COMPILAÇÃO DE ITENS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ apresentação de itens de vários departamentos ▪ pretende gerar tráfico no ponto de venda ▪ serve como forma de sugestão de prendas e para causar a impressão que existem alternativas no interior do ponto de venda
PROMOÇÃO DA COLECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ apresenta os produtos ▪ serve para alcançar outros segmentos de mercado e para informar os preços praticados pelo ponto de venda ▪ permite informar sobre as tendências de moda e sobre o uso de um determinado item
ITEM RELACIONADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ serve para promover tráfico pelos vários departamentos ▪ apresenta itens de diferentes departamentos que se complementam entre si ▪ informa sobre a oferta de todo o tipo de produtos ▪ permite informar sobre as tendências de moda e sobre o uso de um determinado item
POR DEPARTAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ concentra-se num só departamento e apresenta a respectiva variedade de produtos ▪ estabelece uma imagem total
AO TEMA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ apresenta a fonte de inspiração da colecção ▪ promove um evento especial através de um tema

Fonte: Phillips 1996, pp. 65-71 (adaptado)

Das categorias de publicidade por intenção de comunicação, apresentada no Quadro 4.6, a publicidade de produto e a publicidade institucional no mercado de produtos de moda são referidas apenas por Winters e Goodman (1984), Diamond e Diamond (1999) e Wolfe (2003),. A publicidade de produtos tem como objectivo principal influenciar a venda de produtos (Winters e Goodman 1984, p. 107), mas é concebida com o intuito de promover itens específicos, a colecção ou qualquer tipo de serviço relacionado com estes, podendo ainda mencionar o preço e a disponibilidade do produto no ponto de venda (Wolfe 2003, p.385). Winters e Goodman (1984) consideram ainda, a classificação da publicidade do produto pelas condições de venda (Quadro 4.9).

Quadro 4.9 Publicidade de produtos de moda e classificação pelas condições de venda

PREÇO MÉDIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ a mercadoria apresentada está disponível para venda imediata ▪ pretende informar que os produtos do estilo pretendido estão disponíveis a preços apetecíveis
PREÇO ESPECIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pretende conseguir resposta rápida através dos preços especiais praticados num dado período (saldos) ▪ pode considerar uma promoção sobre a estação ou pré-saldos
PREÇO REDUZIDO OU REDUÇÃO DE PREÇOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pretende atingir os clientes habituais que gostam de comprar a preços baixos mas só deve ser utilizado quando o stock o permite
RESPOSTA DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ encomenda por telefone ou correio de algo que foi publicitado num media

Fonte: Winters e Goodman 1984, pp. 113-117 (adaptado)

A classificação da publicidade de produtos de moda pelas condições de venda é também objecto de reflexão por parte de Phillips (1996). Para este autor, a publicidade aos produtos de moda com um preço médio é a mais usual e tem por objectivo promover os benefícios dos produtos disponíveis, a imagem de moda do ponto de venda e informar as cores e os tamanhos disponíveis.

A publicidade da categoria de preços reduzidos tem como objectivos fomentar o tráfico no ponto de venda, informar o tempo disponibilizado para a promoção e estimular a procura para os produtos acabados de chegar ao ponto de venda. Neste último caso, a resposta do mercado à publicidade permitirá ao retalhista prever que produtos serão *best sellers* e efectuar ajustes às encomendas ou apresentar novas encomendas. A publicidade à redução de preços é a mais comum no fim da estação, mas também pode ser utilizada quando o volume de vendas é baixo com o propósito de impulsionar as vendas.

Ainda segundo Phillips (1996), a venda por resposta directa é usual quando a mercadoria não tem lugar no espaço de venda na loja e se pretende a apresentação de encomendas por parte do consumidor através da publicidade em medias como o jornais e revistas.

A publicidade institucional, também chamada de publicidade corporativa (Wolfe 2003), tem o propósito de desenvolver a imagem de moda proposta pela empresa e promover a sua identidade corporativa, com objectivo principal de conquistar a lealdade do consumidor (Winters e Goodman 1984, p.108; Diamond e Diamond 1999, p. 6; Wolfe 2003, p. 386).

Para Phillips (1996, p. 54), a publicidade institucional no retalho de produtos de moda tem como objectivo estabelecer a reputação, o prestígio e a política comercial do ponto de venda no mercado. Assim, a mensagem publicitária transmite informações sobre a categoria e a qualidade dos produtos, as marcas, o sortido disponível e a exclusividade da oferta, bem como sobre o carácter do ponto de venda, salientando os serviços, o horário, as condições de venda e o tipo de categoria do estabelecimento. Winters e Goodman (1984) particularizam ainda a publicidade institucional para o retalho, como se expõe no Quadro 4.10.

Quadro 4.10 Tipos de publicidade institucional para o retalho de produtos de moda

PUBLICIDADE À POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ apresentação da oferta da empresa; isto é, produtos que satisfazem as necessidades e preferências dos consumidores (tipo de mercadoria, condições de venda, preço, trocas e devoluções, garantia e responsabilidade)
SERVIÇOS NO PONTO DE VENDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ facilidades de serviços (entregas, cobrança, embrulhos, ar condicionado, restaurante e formas de aconselhamento)
PUBLICIDADE PELO PRESTÍGIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecer e manter a notoriedade que detêm, a alternância com que introduz novas colecções e a exclusividade ▪ faz parte de um processo longo de construção da relação com o consumidor e do desenvolvimento da confiança deste na loja

Fonte: Winters e Goodman 1984, pp. 117-119 (adaptado)

4.3.1.3 Plano de publicidade

O plano de publicidade é estabelecido de acordo com os objectivos e estratégias de marketing e com a audiência-alvo (Winters e Goodman 1984) e deve ser consistente com os dos outros elementos do mix de comunicação integrada de marketing (Clow e Baack 2004). Os vários autores apresentam para o plano de publicidade, como é visível no Quadro 4.11, estruturas diferentes mas com as mesmas fases.

Quadro 4.11 Etapas no plano de publicidade

Kotler et al. (2002, p. 663)	Bradley (2003, p. 187)	Clow e Baack (2004, p. 177)
(1) definir objectivos (2) estabelecer o orçamento (3) definir a estratégia publicitária <ul style="list-style-type: none">▪ criar a mensagem publicitária▪ seleccionar os media (4) avaliar a implementação do plano e seus resultados	(1) definir a estratégia publicitária (2) estabelecer os objectivos a atingir (3) decidir a mensagem a comunicar (4) seleccionar o media a utilizar (5) decidir o orçamento e os recursos necessários	(1) rever a análise de comunicação do mercado (2) definir objectivos de comunicação consistentes com os estabelecidos no programa de análise de oportunidades de promoção (3) rever o orçamento de comunicação (4) seleccionar os media em conjunto com a agência de publicidade (5) rever a informação no <i>briefing</i> criativo com designer de comunicação

Apenas Clow e Baack (2004, p. 178) referem a necessidade da revisão da análise de comunicação do mercado através da qual a marca e/ou a empresa identifica a(s) marca(s) concorrentes. É através desta análise que é concretizada a coordenação dos pontos fortes da marca com as oportunidades de comunicação no mercado e os hábitos de utilização dos media pela audiência e pela concorrência.

A definição de objectivos a atingir num período determinado de tempo é estabelecida de acordo com as informações obtidas através da análise de mercado de comunicação (Clow e Baack 2004), com o posicionamento da marca e com o marketing mix da marca (Kotler et al. 2002). Lehamann e Winer (2005) salientam ainda que os objectivos devem ser precisos e operacionais⁸⁰ e definidos de acordo com o público-alvo permitindo, desta forma, a avaliação quantitativa dos media utilizados e consequente exposição em termos de alcance, frequência, frequência efectiva e *gross rating points* (GRP's).

Os objectivos de publicidade, segundo Krugman et al. (1996, p.236-237) e Clow e Baack (2004), são ainda de aplicação em diferentes áreas, nomeadamente, conformam a comunicação em geral e a coordenação dos seus elementos, o processo de criação dos conteúdos de comunicação e a avaliação da campanha.

Kotler et al. (2002) classificam os objectivos de publicidade pela intenção ou pela finalidade pretendida, como expresso no Quadro 4.12. Clow e Baack (2004) indicam ainda, que os objectivos de publicidade também incluem o desenvolvimento da imagem de marca e a sustentação de outros esforços de marketing. Em particular, salientam, a importância que o desenvolvimento da imagem de marca assume, na medida em que contribui para gerar a

⁸⁰ De acordo com o exemplo dado pelos autores (Lehmann e Winer 2005, p. 332), os objectivos poderão ser: aumentar a notoriedade de 45 para 60%, melhorar a atitude perante a marca um ponto numa escala de sete, etc.

equidade de marca, que alicerça a notoriedade de marca, três aspectos vitais para o sucesso da marca no mercado.

Quadro 4. 12 Objectivos para publicidade

Informar <ul style="list-style-type: none">▪ o mercado sobre um novo produto▪ sugerir novas utilizações para um produto▪ o mercado sobre alteração no preço▪ o funcionamento do produto▪ descrever serviços disponíveis▪ corrigir informações falsas▪ reduzir os receios dos compradores▪ desenvolver a imagem da empresa
Persuadir <ul style="list-style-type: none">▪ desenvolver a preferência pela marca▪ encorajar a troca de marca▪ mudar a percepção dos atributos do produto▪ a compra imediata▪ os compradores a receber o contacto de um vendedor
Lembrar <ul style="list-style-type: none">▪ os compradores da possibilidade de necessidade futura▪ onde se pode comprar os produtos▪ manter o produto na mente dos compradores durante as épocas baixas▪ fomentar a notoriedade

Fonte: Kotler et al. 2002, p. 664 (adaptado)

Segundo Kotler et al. (2002, p. 666), na elaboração do orçamento⁸¹ para a publicidade devem ser considerados os seguintes factores:

- A fase do produto no ciclo de vida - os produtos na fase de introdução precisam de um maior investimento em publicidade para que seja possível criar notoriedade e fincentivar a experimentação;
- A quota de mercado - as marcas com quotas altas de mercado precisam de grande investimento na publicidade de forma a manter a sua posição, bem as marcas que pretendam conquistar quota de mercado;
- A concorrência - quando é elevada, a marca deve ser publicitada com mais frequência para conseguir suplantar as marcas concorrentes;
- A frequência - se a intenção é uma frequência elevada da mensagem, o orçamento também o será;

⁸¹ Os vários métodos de cálculo para orçamento da publicidade são análogos aos já expostos no capítulo anterior e relativos ao plano de comunicação.

- A diferenciação do produto – quanto mais a publicidade contribuir para a criação de diferenciação na imagem do produto ou da marca, maior deverá ser o orçamento.

A selecção de media, tal como o desenvolvimento de estratégias e tácticas, a utilizar na transmissão da mensagem pela publicidade é definida no plano de media. No entanto, numa perspectiva integrada e segundo Belch e Belch (2004, p. 303), uma das principais funções do plano é estruturar a combinação dos vários media que permite, a custos mais baixos, a comunicação efectiva da mensagem.

4.3.1.4 Os media

A selecção dos media mais indicados para a transmissão da mensagem e da sua combinação, com a intenção de criar efeitos de sinergia, é um processo complexo e crucial no sucesso da comunicação (Krugman et al. 1994; Fill 2002). Na comunicação integrada de marketing deve ser escolhido um conjunto de media a utilizar por cada uma das actividades para que a mensagem atinja efectivamente a audiência. No entanto, e de acordo com Pickton e Broderick (2005, p. 116), “para fazer uma avaliação realística de cada medium é necessário pensar na natureza do produto que está a ser promovido e nos objectivos de marketing que se pretende atingir”.

Algumas das razões da complexidade do processo de selecção de media têm origem no tipo e no veículo do media escolhido (ver Quadro 4.13), na respectiva capacidade para transmitir o conteúdo criativo com a frequência mínima exigida pelo objectivo de comunicação (Rossiter e Percy 1998; Clow e Baack 2004), na variedade de media disponível, ou *media fragmentation*, e na mutação das características do público-alvo, ou *audience fragmentation* (Fill 2002).

Quadro 4.13 Variáveis na relação media/resposta

MODO DE TRANSMISSÃO	<ul style="list-style-type: none">▪ aspectos técnicos do medium e a forma como a mensagem é transmitida
TIMING	<ul style="list-style-type: none">▪ parte do dia, semana, mês e ano em que a mensagem é emitida e recepcionada▪ está directamente ligado ao contexto
CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none">▪ inclui tipos diferentes:<ul style="list-style-type: none">▪ micro-ambiente em que a comunicação de marketing ocorre;▪ contexto do media, referente ao ambiente em que é criado e às características com que é identificado pela audiência▪ ambiente físico e social em que a mensagem é recepcionada
FORMATO	<ul style="list-style-type: none">▪ aspectos físicos e elementos de design associados e respectiva flexibilidade
RECEPÇÃO	<ul style="list-style-type: none">▪ recepção da mensagem pela audiência, com especial incidência sobre a resposta dada

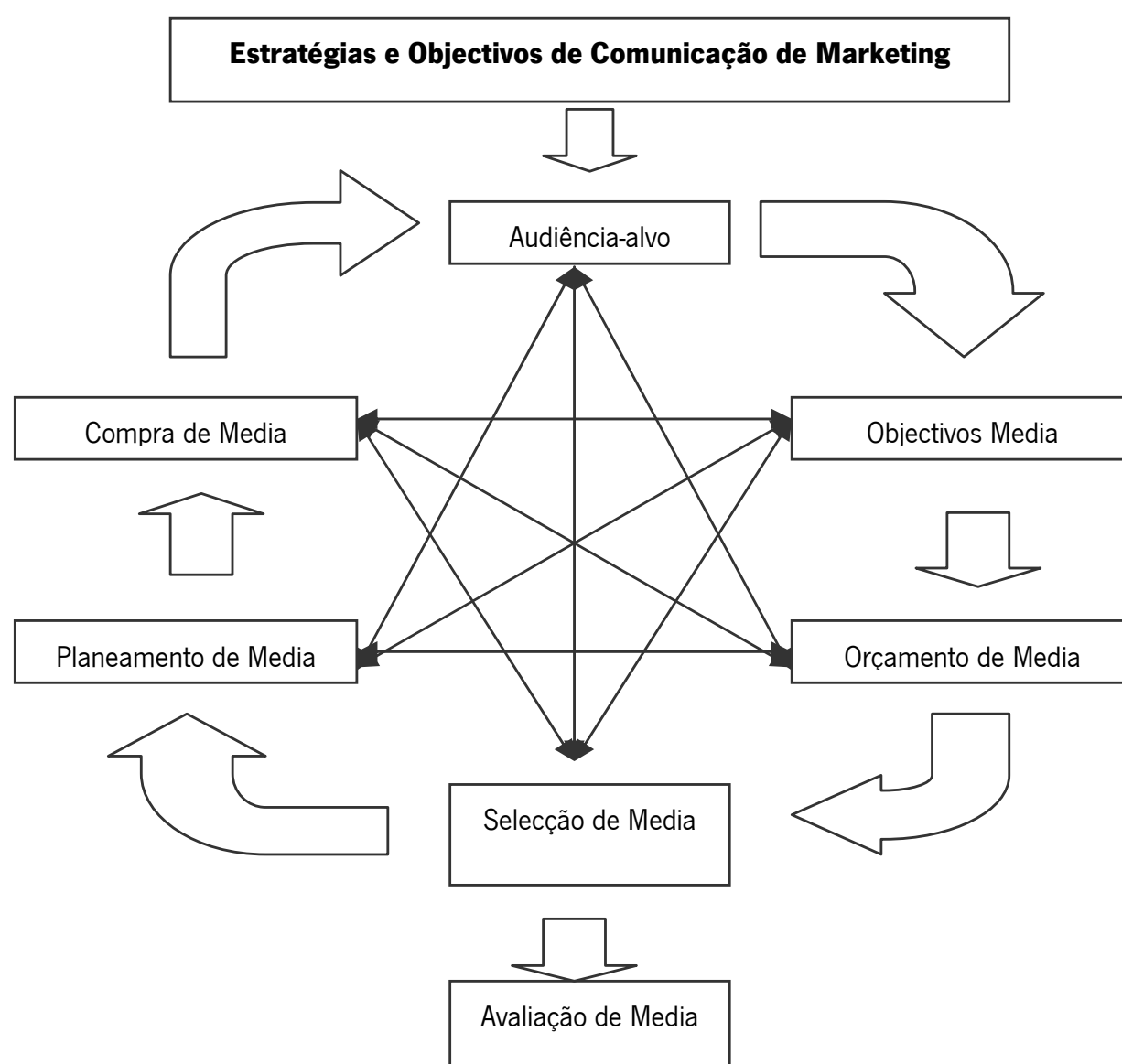
Fonte: Pickton e Broderick 2005, pp. 118-122 (adaptado)

Pickton e Broderick (2005) salientam que os media são capazes de criar relações positivas e/ou negativas com o receptor, as quais influenciam a percepção da mensagem que veiculam. A análise das variáveis na relação medium/resposta permite a identificação das diferenças entre os media e a resposta dada e a definição das diferenças de oportunidade e de uso.

4.3.1.4.1 Plano de media

O plano de media deve ser, tal como o plano de comunicação, flexível e gerado para cada caso particular, definindo-se como o processo da selecção de media, do tempo e do espaço de exposição, através do qual se atingirá os objectivos de marketing (Winters e Goodman 1984), o que envolve a procura da melhor relação custo/media para o número desejado de exposições à audiência (Kotler 2000a; Belch e Belch 2004).

A elaboração do plano de media deve reflectir, como é visível no ciclo de implementação de media exposto na Figura 4.3, os objectivos e estratégias de marketing, a audiência-alvo, os objectivos, o orçamento, a selecção, a calendarização, a compra e a avaliação (Pickton e Broderick 2005, pp. 465-467).



Fonte: Pickton e Broderick 2005, p. 466

Figura 4.3 Ciclo de implementação de mídia

Ogden (1998, p. 73), para além de corroborar as perspectivas de Krugman et al. (1994), indica as questões a enunciar na elaboração do plano:

- (1) “Quem” – o público-alvo ou audiência;
- (2) “Quando” – a calendarização da selecção da totalidade dos media;
- (3) “Porquê” – a justificação de cada uma das várias decisões sobre os media;
- (4) “Quê” – o que deve ser comunicado nos vários media e a quantidade de recursos a disponibilizar para cada medium.

Lehmann e Winner (2005, p. 347) apresentam outra questão que não deve ser ignorada na elaboração do plano – “Onde”, ou seja, em que veículos. Pickton e Broderick (2005), por seu turno, incluem a necessidade de definir o “Quanto – o alcance desejado, a frequência e se pode ser melhorado”.

Os principais objectivos da utilização dos media em comunicação de marketing são “contribuir para o sucesso da totalidade dos objectivos de marketing, transmitir fielmente a mensagem (sem distorção), alcançar audiências-alvo específicas através de maior efectividade, maior eficiência e maior economia de recursos” (Pickton e Broderick 2005, p. 465).

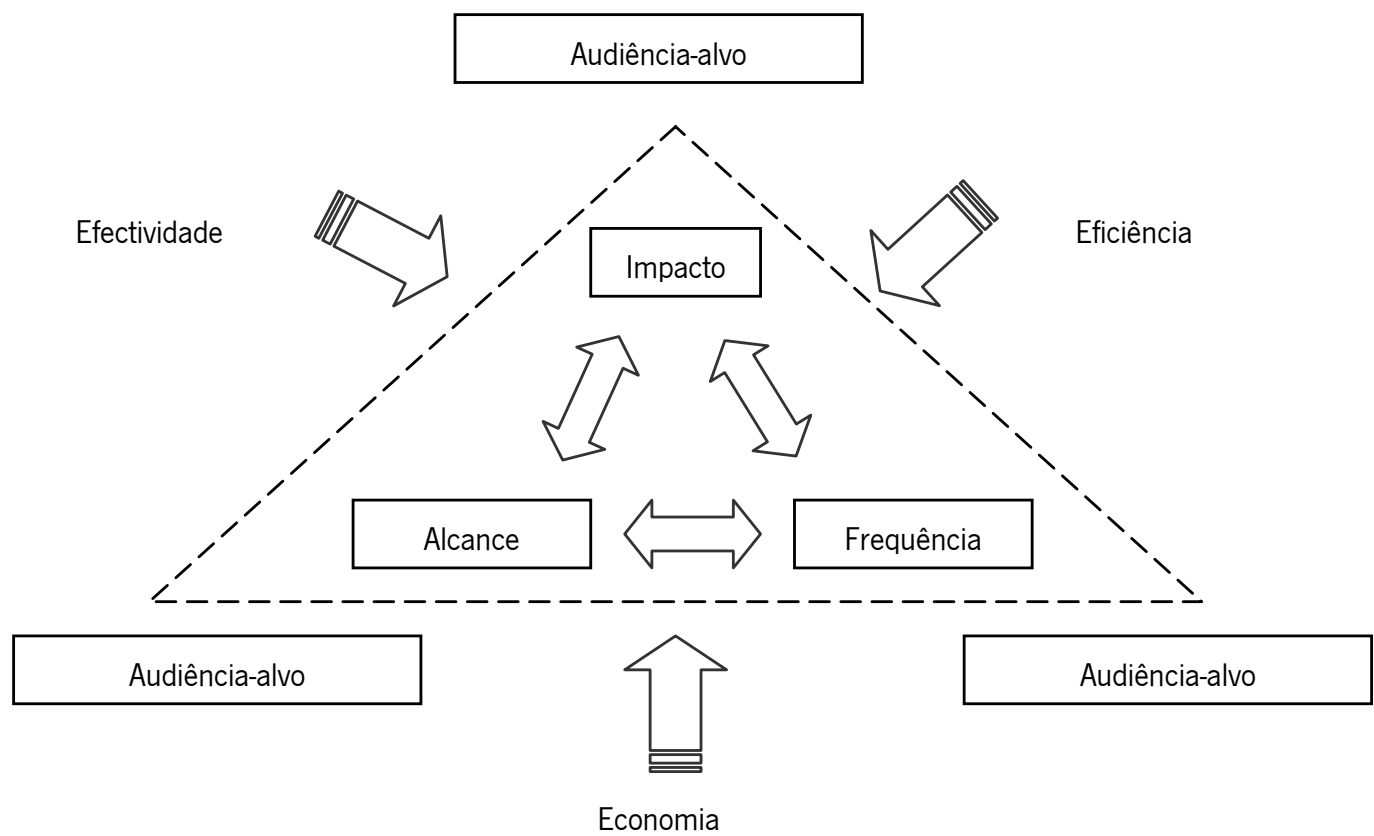
Apesar dos objectivos de media serem estabelecidos de acordo com o plano de marketing e o plano de comunicação, existem alguns factores que devem ser ponderados na sua selecção, nomeadamente, o ponto em que se encontra o produto em relação ao ciclo de vida, o público-alvo e a sua dimensão, o comportamento do consumidor, com especial atenção para o seu padrão de compra (compra repetida e frequência de compra (Krugman et al. 1994, p. 321), a natureza do produto e os canais de distribuição (Kotler 2000a, p. 592).

Os objectivos do plano de media, habitualmente estabelecidos de acordo com os critérios expostos no Quadro 4.1.4, devem permitir a sua avaliação e serem o mais claros possível. A sua relação com os objectivos de media é visível na Figura 4.4.

Quadro 4.14 Critérios na definição de objectivos de media

ALCANCE ⁸²	O número de diferentes indivíduos expostos a um medium ou veículo específico ou a um horário num período de tempo definido.
RÁCIO	A percentagem da totalidade da audiência potencial que está exposta a um veículo de media.
FREQUÊNCIA	O número médio de vezes que um membro da audiência-alvo está exposto ao veículo de media ou a um horário do medium num determinado período de tempo.
CUSTO POR MIL	O custo da utilização de um determinado veículo de media para alcançar 1 000 indivíduos.
GROSS RATING POINTS (GRP)	A avaliação da totalidade de exposições à publicidade produzida por um veículo específico de media ou combinação num período específico de tempo. GRP é calculado pela multiplicação da percentagem do alcance pela frequência.

Fonte: Churchill e Peter 1998, p. 478 (adaptado)



Fonte: Pickton e Broderick 2005, p. 465

Figura 4.4 Relação critérios e objectivos de media

⁸² Pickton e Broderick (2005, p.471) alegam que estar exposto a uma mensagem não significa que se seja afectado por ela.

Aos critérios expostos por Churchill e Peter (1998), Winters e Goodman (1984) e Krugman et al. (1994), acrescentam o critério da continuidade ou o *timing* da inserção do medium escolhido. Winters e Goodman (1984, p.185) e Pickton e Broderick (2005, p. 471) adiantam também dois conceitos importantes relacionados com o alcance: a cobertura e a penetração. O primeiro é referente à capacidade de contacto dos media e pode ser expresso através da percentagem da população que a audiência representa. O segundo é relativo à totalidade de indivíduos ou domicílios que podem ser expostos a um media, considerando a sua localização ou o sinal de transmissão.

Outros conceitos importantes no entendimento e na elaboração do plano de media é o conceito de *pacing* e de impacto. O primeiro conceito, relacionado com o domínio dos media, pode ser de três tipos (Antonides e Raaij 1998, p.389):

- *external pacing* – é o emissor que detém o controlo sobre o media;
- *internal pacing* – é o receptor que possui o controlo sobre o media;
- *mixed pacing* – quando ambos têm controlo sobre o media.

O segundo conceito, o impacto, refere-se ao valor qualitativo de exposição a um media específico (Kotler 2000a, p. 586; Pickton e Broderick 2005, p.474).

A capacidade de comunicar a mensagem é variável de acordo com o tipo de media e as dimensões comunicativas que cobrem, nomeadamente a dimensão visual (estática ou dinâmica) e/ou sonora (Fill 2002). Outra das especificidades a considerar na selecção de media são o perfil da audiência⁸³, o número de indivíduos expostos à mensagem através do media escolhido (Fill 2002), os hábitos de media da audiência⁸⁴, o produto, a mensagem, os custos (Kotler 2000a, p. 588), a resposta da audiência e os efeitos desejados sobre a notoriedade da marca (Winters e Goodman 1984).

Existem, de acordo com Fill (2002) e como é visível no Quadro 4.15, várias classes de media, sendo que cada uma possui tipos e veículos próprios.

⁸³ “The media buyer must also consider what part of the total audience really constitutes potential customers from whom he or she can expect the maximum rate of response. This is called effective audience or circulation” (Winters e Goodman 1984, p. 183).

⁸⁴ A avaliação de audiência pode ser realizada a partir de (Kotler 2000a, p. 590):

- “Circulação: o número de unidades físicas que contêm a publicidade;
- Audiência: o número de pessoas expostas ao veículo;
- Audiência efectiva: o número de pessoas com as características da audiência-alvo expostas ao veículo;
- Audiência efectiva exposta à publicidade: o número de pessoas com as características da audiência-alvo expostas ao veículo”.

Quadro 4.15 Classificação de media

CLASSE	TIPO	VEICULO
BROADCAST	Televisão	Canais, horários e programas
	Radio	Rádios, horários e programas
IMPRENSA	Jornais	Jornais e dias
	Revistas	Revistas
	Consumidor final	Revistas genéricas e especializadas
	Empresas	Revistas profissionais
EXTERIORES	Out doors	Locais para os <i>out doors</i>
	Mobiliário urbano	Tipo de mobiliário a usar
	Veículos	Definição dos veículos (Metro, taxis, balões....)
NOVOS MEDIA	Internet	Web sites, e-mail, intranet
	Televisão digital	Operadores
	Teletexto	Operadores de teletexto
	CD-ROM	Varios: musica, educativos, entretenimento
LOJA	Ponto de venda	Cestos, placas e expositores
	Embalagem	O contra-rótulo de embalagens
OUTROS	Cinema	Filmes e/ou salas
	Exposições	Feiras internacionais especializadas ou relacionadas
	Prateleiras	Pontos de venda específicos
	Ambiente	Elementos de decoração
	Guerrilha	Escolha de veiculos não convencionais (p.ex. panfletos lançados por avião,...).

Fonte: Fill 2002, p. 535

Krugman et al. (1994), Rossiter e Percy (1998) e Pickton e Broderick (2005) realçam que a escolha dos tipos e dos veículos de media deve ser realizada tendo em consideração as características do público a que se destina.

No plano de media, o orçamento é determinado através do alcance de cada medium e, geralmente, com base numa estimativa do volume de vendas e de lucros; o que num mercado como o de produtos de moda, que se caracteriza pela rápida mutação, pode não ser o mais adequado (Winters e Goodman 1984). Neste contexto, as opções sobre o orçamento ficam limitadas a duas: investir na criação/aumento da notoriedade pelo alcance do medium ou aumentar a frequência de uso de um medium de forma a estimular o processo de aquisição e uso do produto (Fill 2002).

A escolha entre as opções anteriores impõe a consideração dos custos absolutos e dos relativos (Fill 2002). Os primeiros fazem referência à aquisição de tempo e de espaço num veículo particular. Os segundos dizem respeito ao contacto que cada um consegue com cada indivíduo da audiência-alvo.

Rossiter e Percy (1998) relembram que a selecção de media é feita com base nos objectivos de comunicação para a marca; isto é, os tipos e os veículos de media têm de ser capazes de transmitir o conteúdo criativo reclamado por cada objectivo e com a frequência

suficiente para o atingir. Ainda de acordo com os mesmos autores (1998, p. 481), os veículos devem também ser considerados qualitativamente, uma vez que:

- 1) “Alguns veículos podem ser mais ou menos compatíveis com a publicidade das marcas, o que pode ser mais ou menos efectivo – mesmo quando o alcance da audiência-alvo é constante;
- 2) Os anúncios actuais da concorrência em determinados veículos podem inibir ou aumentar a efectividade dos da marca⁸⁵;
- 3) O momento em que o veículo alcança cada membro da audiência-alvo pode ser, ou não, oportuno do ponto de vista da efectividade do anúncio;
- 4) Para aumentar a efectividade do alcance (MEF⁸⁶) podem ser colocados mais do que um anúncio num mesmo veículo.
- 5) A duração, para os media de transmissão, e o tamanho, para os media de imprensa, dos anúncios podem produzir diferentes níveis de atenção provocados pelo conteúdo criativo e são, por isso, um aspecto a considerar na efectividade do alcance dos media”.

A selecção do tipo de media envolve, ainda, a consideração de factores objectivos e subjectivos. Os factores objectivos são a correspondência do tipo de media à audiência, a adequação do tipo de media aos objectivos de comunicação, a relação custos/audiência/tipo de media e os media utilizados pela concorrência. Os factores subjectivos incluem as características específicas de cada media (percepção de cada tipo de media e o valor percebido pelo público-alvo), a estratégia da mensagem a aplicar e o ambiente do media.

A melhor combinação de tipos e/ou de veículos de media (ou media mix) para a transmissão da mensagem à audiência-alvo deve ser articulada considerando as características de cada tipo de media, nomeadamente os custos, a capacidade de transmitir a mensagem e o perfil da audiência-alvo e o número de indivíduos que cada media atinge (Fill 2002, p.534). Para Winters e Goodman (1984), o media mix deve confirmar que o uso da mesma mensagem pode atingir o grupo de consumidores através de vários veículos.

⁸⁵ De acordo com Rossiter e Percy (1998, p.483) os maiores problemas causados pela comunicação da concorrência, ou interferências, incluem: a) “Brand recall when the consumer is faced with learning two or more different responses (brand names and packages) to the same stimulus or originating cue (the category need)”, e b) “Low-involvement/transformational brand attitude where the consumer is faced with learning which (different) brand names or packages possess which (similar) "image" benefits”.

⁸⁶ MEF é a abreviatura de Media Effective Reach.

4.3.1.4.2. Caracterização dos media

Os media utilizados na comunicação de marketing são todas as formas de media capazes de transmitir uma mensagem de comunicação para um ou muitos consumidores (Pickton e Broderick 2005). Devem ser escolhidos de acordo com os seus pontos fortes e pontos fracos e ainda considerando a capacidade que detêm para concretizar os vários propósitos de comunicação expostos no Quadro 4.16 (Pickton e Broderick 2005, p. 112).

Quadro 4.16 Propósitos da comunicação

▪ Alcançar o mercado de massas	▪ Criar notoriedade
▪ Alcançar um mercado específico ou nicho de mercado	▪ Atrair e manter a acção
▪ Criar impacto	▪ Criar associações com valores específicos
▪ Desenvolver uma imagem forte	▪ Criar reacção favorável no retalho
▪ Fortalecer a marca	▪ Flexibilidapara permitir a evolução na comunicação de marketing
▪ Fomentar credibilidade/prestigio	▪ Apropriado como um medium primário
▪ Transmitir informação detalhada	▪ Disponibilidade
▪ Usar como fonte de referência	▪ Longevidade
▪ Apelar aos vários sentidos	▪ Outros

Fonte: Pickton e Broderick 2005, pp. 112-113 (adaptado)

Os vários tipos de media possuem uma diversidade de características que orientam a sua selecção e, por conseguinte, cada veículo possui um conjunto de especificidades que influenciam a sua escolha e a forma como as mensagens são enviadas e recebidas (Winters e Goodman 1984; Fill 2002).

O jornal é um tipo de meio essencial na comunicação que, através do recurso a vários veículos, permite um alcance mais efectivo a baixo custo pela possibilidade de exposição ampla ou focalizada (Winters e Goodman 1984; Churchill e Peter 1998; Phillips 1996; Diamond e Diamond 1999; Wolfe 2003; Pickton e Broderick 2005). Os jornais diários e/ou os locais, segundo Bearden et al (1998, p. 435) e Diamond e Diamond (1999, p. 116), são um meio de comunicação conveniente ao retalho, uma vez que a localização numa área específica permite uma exposição focalizada. Outra vantagem é a capacidade de leitura individual, que permite a consulta posterior e a possibilidade de colocação do anúncio num período de tempo muito próximo da publicação, permitindo as alterações de última hora (Phillips 1996).

A disponibilidade de espaço é também um dos pontos fortes deste media que se completa na flexibilidade do design, incluindo as várias possibilidades de ilustração (Winters e Goodman

1984; Phillips 1996; Wolfe 2003; Pickton e Broderick 2005). A natureza e as técnicas de impressão não permitem, no entanto, uma qualidade elevada de reprodução na ilustração e fotografia de moda (Winters e Goodman 1984; Pickton e Broderick 2005). Bearden et al. (1998) e Pickton e Broderick (2005) referem ainda outro inconveniente deste tipo de media: a existência de muitos anúncios por página e/ou por jornal e no pouco envolvimento que esta situação gera na audiência.

Como inconvenientes, o jornal possui uma vida curta e a publicidade tem pouca exposição, um impacto baixo quando comparada com as notícias (Fill 2002; Wolfe 2003), e existem limitações quanto à escolha da colocação da publicidade nas páginas e a frequência está limitada ao calendário e periodicidade do veículo (Churchill e Peter 1998). Mestre (1999) destaca ainda como desvantagem o alcance limitado que o jornal pode ter, pelo aspecto sócio-económico.

A revista⁸⁷ é um dos meios de comunicação mais influentes na moda porque difunde as tendências da estação e a imagem de moda, servindo assim os interesses da indústria (Kawamura 2005). Pode, tal como o jornal, ter um alcance mais amplo ou focalizado de acordo com a especificidade do veículo que, quanto mais especializado for, maior a selectividade do público-alvo que permite (Winters e Goodman 1984; Bearden et al. 1998; Fill 2002; Wolfe 2003; Pickton e Broderick 2005). Bearden et al. (1998) salientam a efectividade da revista no desenvolvimento da notoriedade de marca e Pickton and Broderick (2005) apontam-na como indicada para a resposta directa e o *product placement*.

A qualidade de impressão e de imagem da revista possibilita um impacto elevado, que associada à grande capacidade de informação, se traduz numa vida longa e na possibilidade de leitura repetida (Winters e Goodman 1984; Bearden et al. 1998; Wolfe 2003). Apenas Fill (2002) e Pickton e Broderick (2005) consideram que as revistas conseguem um impacto moderado pela dimensão visual e porque a exposição à publicidade é feita ao longo do tempo pela consulta repetida do meio. Para Sommier (2000) a intensidade do impacto da revista está no número de vezes que os consumidores a folheiam, ficando expostos aos anúncios. No entanto, Bearden et al. (1998) e Fill (2002) consideram que a revista acusa um nível de ruído elevado pela forma como é lida e pelo número de mensagens de produtos concorrentes.

⁸⁷ De acordo com Diamond e Diamond (1999, p.113) existem vários tipos de revista, nomeadamente as publicações dirigidas ao consumidor (B2C) e as *business to business* (B2B) dirigidas ao profissionais da área, produtores e retalhistas da indústria de moda.

Ao contrário dos jornais, todo o espaço da revista é igualmente importante e de custo idêntico (Diamond e Diamond 1999). Os custos da revista são habitualmente calculados através de rácios de circulação (Winters e Goodman 1984; Diamond e Diamond 1999; Fill 2002).

A televisão, apesar de alcançar o número mais elevado de indivíduos, não permite a focalização em grupos específicos e é, por isso, mais eficaz na comunicação de massas (Fill 2002). A audiência pode ser, no entanto, relativamente seleccionada através da escolha do horário de transmissão e dos programas (Winters e Goodman 1984) ou através dos canais da TV por cabo (Bearden et al. 1998).

É, de acordo com Winters e Goodman (1984), Churchill e Peter (1998) e Wolfe (2003), o media mais influente quando se considera aspectos como a velocidade, a cobertura e a penetração. Para Phillips (1996), no entanto, não há garantias da efectividade do processo de comunicação com o público-alvo e, de acordo com Churchill e Peter (1998) e Pickton e Broderick (2005), os telespectadores podem fazer *zapping* evitando a exposição à mensagem.

A elevada capacidade de resposta à comunicação pela televisão, de acordo os vários autores, deve-se às suas características formais, nomeadamente à sua flexibilidade, ao facto de poder conciliar a imagem com o som e ao seu tempo de exposição (curto mas repetido). Outras das vantagens deste meio residem na possibilidade de redesign, re-utilização e refocalização da mensagem (Phillips 1996; Wolfe 2003).

Pickton e Broderick (2005) indicam os efeitos positivos deste meio no processo de *branding* e formação da imagem de marca, no aumento da notoriedade de marca e na efectividade das actividades das forças de vendas, de *sponsorship*, de *product placement* e de resposta directa. Phillips (1996) salienta ainda que a publicidade na televisão serve os objectivos de difusão de tendências de moda assim como os de promoção dos pontos de venda e respectivas ofertas.

Os custos da comunicação em televisão variam de acordo com o método de cálculo; ou seja, são elevados se se considerar o custo de produção e de compra de tempo (ou transmissão), mas baixos se se calcular os seus custos por alcance de audiência (Churchill e Peter 1998; Fill 2002). Apresenta ainda o inconveniente de exigir um período longo de tempo na criação e produção do anúncio (Phillips 1996; Pickton e Broderick 2005).

A rádio permite uma maior focalização que a televisão, em especial por áreas geográficas (Winters e Goodman 1984; Fill 2002; Wolfe 2003; Pickton e Broderick 2005), e capta a atenção do ouvinte por um custo baixo relativo, absoluto e de produção (Phillips 1996; Diamond e

Diamond 1999; Fill 2002; Wolfe 2003; Pickton e Broderick 2005). A elevada selectividade é conseguida pela combinação da hora do dia, do tipo de programa e da frequência da mensagem (Winters e Goodman 1984; Wolfe 2003) e também pela sua imediaticidade (Phillips 1996).

Outras das características especiais da rádio são a intimidade do diálogo com o ouvinte, a “veracidade” de que a mensagem se reveste (Winters e Goodman 1984; Phillips 1996; Wolfe 2003) e a elevada frequência de transmissão que permite (Bearden et al. 1998). Este meio, no entanto, apresenta uma capacidade baixa de retenção da atenção porque o ouvinte pode estar a realizar outras tarefas para além de ouvir a rádio (Churchill e Peter 1998; Fill 2002; Pickton e Broderick 2005) ou pode evitar a publicidade mudando de emissora (Bearden et al. 1998).

A particularidade do poster e da publicidade móvel reside no contacto directo com a audiência na rua e em movimento (Fill 2002), sendo o seu valor por espaço variável (Winters e Goodman 1984). Bearden et al. (1998) consideram que o poster e a publicidade móvel têm um alcance efectivo elevado, apesar de terem a limitação de exigirem a utilização de mensagens breves e simples que permitam uma leitura rápida. Para além desta limitação, a publicidade móvel pode não permitir uma leitura/percepção correcta da mensagem em horas de ponta, por exemplo (Krugman et al. 1996; Pickton e Broderick 2005).

No caso particular do outdoor, a selecção da audiência é conseguida pela colocação estratégica e pelo tamanho (Diamond e Diamond 1999). Apresenta as vantagens de ter um nível baixo de concorrência em cada localização (Churchill e Peter 1998), permitir a exposição repetida (Winters e Goodman 1984) e a possibilidade de frequência elevada (Krugman et al. 1996). Nos produtos de moda é mais indicada para ofertas especiais e épocas de promoção.

Bearden et al. (1998) e Fill (2002) consideram que este tipo de meio apresenta um baixo custo tanto pela produção como pelo nível de contacto, mas outros autores manifestam opinião contrária: Churchill e Peter (1998) indicam-no como dispendioso pelos custos de impressão e, Winters e Goodman (1984) referem o custo elevado do aluguer de espaço, quando este está bem localizado. O *outdoor* apresenta outras desvantagens, designadamente, a baixa qualidade da imagem originada pelo tamanho, o tempo necessário à sua criação e produção (Fill 2002), a limitação criativa (Pickton e Broderick 2005), o tempo limitado de exposição e a imagem negativa em termos ambientais e de design urbano (Krugman et al. 1996; Churchill e Peter 1998).

Relativamente à publicidade móvel, as vantagens passam também pela flexibilidade, frequência alta, custo baixo e possibilidade de focalização em mercados locais, mas a oferta de

qualidade está inerente ao tipo de publicidade móvel (Krugman et al. 1996). Estes autores (1996, p.502) indicam os seguintes tipos de publicidade móvel: “(1) publicidade no interior dos veículos; (2) publicidade no exterior dos veículos; (3) posters em paragens e estações; (4) outras formas de publicidade móvel, tais como tejadilhos de taxis, carros com publicidade pintada na carroçaria e veículos exclusivamente publicitários que circulam com painéis em áreas geográficas definidas”⁸⁸.

A função da Internet enquanto meio é resultado da globalização (Mestre 1999) e é definida como a convergência entre a publicidade tradicional e o marketing directo. Para Zeff e Aronson (1999, p. 11) “a publicidade na Internet difere dos outros media na possibilidade de interactividade dos consumidores com o anúncio. Os consumidores podem clicar no anúncio para obter mais informação ou comprar o produto na mesma sessão online.”

A publicidade *online* permite a colocação de anúncios em secções especiais de serviços de *e-commerce*, em *sites* com fins comerciais ou em espaços próprios para anúncios como os “banner ads, pop-up windows, tickers⁸⁹ e roadblocks”⁹⁰ (Kotler 2000a). Zeff e Aronson (1999, pp. 33-35) classificam os *banners* como estáticos, animados e interactivos.

Este media distingue-se pela elevada permanência e interactividade (Mestre 1999; Zeff e Aronson 1999; Wolfe 2003; Pickton e Broderick 2005), custo baixo por impacto (Mestre 1999), tempo curto de resposta, capacidade de comunicação mais directa e sofisticada (Pickton and Broderick 2005) e oportunidades criativas (Clow e Baack 2004). Zeff e Aronson (1999, p.13) destacam, ainda, as seguintes vantagens:

- (1) A focalização em públicos específicos;
- (2) O *tracking* da interacção da audiência com as marcas;
- (3) A possibilidade de avaliação diária da resposta;
- (4) A possibilidade de anular ou alterar a mensagem;
- (5) A entrega em tempo real;
- (6) A possibilidade de orientar o receptor na busca imediata de mais informação sobre a marca, o produto ou a empresa.

⁸⁸ Krugman et al. (1996, p. 502) incluem os cartazes publicitários colocados em abrigos de autocarros e cabines telefónicas na categoria de publicidade móvel.

⁸⁹ *Tickers* são *banners* com movimento que se deslocam pelo ecrã (Kotler 2000a, p. 668).

⁹⁰ *Roadblocks* são anúncios que ocupam a totalidade do ecrã e no qual é preciso clicar para passar para outra página (Kotler 2000a, p. 668).

Como desvantagens, a Internet apresenta impossibilidade de selecção do público-alvo (Mestre 1999), a audiência limitada aos utilizadores e a possibilidade de *click off* por parte do receptor (Wolfe 2003).

O *product placement*, outra das actividades atribuídas à publicidade, é o processo pago através do qual a empresa consegue incluir o produto ou a marca, em presença ou apenas por referência, em media fora do contexto publicitário (Fill 2002; Clow e Baack 2004; Pickton e Broderick 2005). Apesar da sua utilização ser mais comum no cinema⁹¹, na televisão ou na rádio pode também ser utilizado na imprensa (Pickton e Broderick 2005), e através de *outdoors* em teatros (Fill 2002) ou outros eventos (Clow e Baack 2004).

A utilização de *product placement* é eficaz como reforço às outras actividades do mix de comunicação integrada, mas possui também as seguintes vantagens específicas: a elevada exposição a audiências seleccionadas pelo tipo de filme, programa de televisão, de rádio ou do evento; a ampla oportunidade de repetir a exposição (Fill 2002; Belch e Belch 2004; Clow e Baack 2004); a associação a actores, a personagens ou a estilos de vida; o baixo custo quando considerada a elevada exposição (Belch e Belch 2004; Clow e Baack 2004); a notoriedade de marca e o reforço da imagem de marca (Fill 2002).

As desvantagens desta actividade são: os custos absolutos elevados; a relatividade do tempo de exposição e a limitação da apresentação do produto; a possibilidade de reacção negativa por parte da audiência à inclusão do produto ou marca no filme ou programa (Fill 2002; Belch e Belch 2004); a impossibilidade de informar sobre o produto (Fill 2002).

4.3.2 Promoção de vendas

4.3.2.1 Conceito

As promoções de venda são actividades de comunicação com duração limitada, dirigidas ao consumidor e/ou ao retalhista, que estimulam a compra através de variados incentivos ou técnicas (Krugman et al. 1994; Batra et al. 1996; Bearden et al. 1998; Keegan e Green 2000; Kotler et al. 2002; Belch e Belch 2004) e oferecem valor adicional ao cliente (Fill 2002). As vantagens deste elemento de marketing mix são expostas no Quadro 4.17.

⁹¹ Pickton e Broderick (2005, p. 585) apresentam os seguintes exemplos: no filme *Top Gun* (1986), Tom Cruise usa uns óculos de sol da marca Ray-Ban e, no film *Tomorrow Never Dyes*, a personagem James Bond conduz um BMW 750iL.

Quadro 4.17 Vantagens da promoção de vendas

CONQUISTAR NOVOS CONSUMIDORES	Induzem a experimentação de novos produtos e a defesa de espaço nos expositores em relação à concorrência.
REDUZIR O RISCO DE DISTRIBUIÇÃO	Os fundos que os fabricantes dedicam a estas técnicas diminuem o risco de <i>stock</i> de novas marcas.
INCENTIVAR COMPORTAMENTOS	Permitem a oferta de recompensas para os comportamentos de compra antecipados.
RETENÇÃO	Fomentam o interesse e atraem os consumidores potenciais, encorajando-os no fornecimento de dados pessoais para as outras actividades de comunicação.
VALOR ACRESCENTADO	Encorajam a experimentação e a compra repetida através da oferta de valor extra (superior à da concorrência) e uma razão para a compra.
INDUZIR ACÇÃO	Criam a sensação de urgência de compra. Acrescentam entusiasmo e interesse pelo produto no ponto de venda .
PRESERVAR <i>CASH FLOW</i>	Como os custos das promoções de vendas surgem à medida que são implementadas, revelam-se indicadas para as marcas que não têm capacidade recorrer à publicidade.
MELHORAR A EFICÁCIA	Permitem aos fabricantes usar capacidades subaproveitadas e ajustar-se às flutuações da procura e da oferta, às variações dos preços das matérias-primas e de outros custos de produção sem alterar as suas tabelas de preços.
INTEGRAÇÃO	Promovem um excelente meio de integração com as outras ferramentas do mix de promoção.
FAVORECE A SEGMENTAÇÃO	Permitem a adequação do preço ao segmento.

Fonte: Fill 2002, p. 558

Este elemento do mix de comunicação, em detrimento da publicidade⁹², tem vindo a conquistar alguma popularidade junto das empresas, pelas seguintes razões: o volume de vendas continua a ser utilizado na avaliação do desempenho dos retalhistas e da força de vendas; a efectividade é mais facilmente avaliada pelas informações obtidas através das promoções de venda (técnicas quantitativas) do que, por exemplo, pela publicidade (informação qualitativa) (Fill 2002; Bradley 2003); as empresas vêem a publicidade como uma ferramenta essencial no branding e as promoções de venda como incentivo necessário à experimentação, embora não contribuam para a equidade de marca; contrariam o aumento do poder do retalho; geram o aumento da sensibilidade às promoções (Belch e Belch 2004); contrariam a diminuição da lealdade às marcas devido a proliferação das marcas no mercado e consequente aumento do nível de concorrência; e permitem reduzir o impacto sobre as vendas da fragmentação do mercado consumidor (Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005).

As promoções de venda dirigidas ao consumidor pretendem estimular a experimentação de novos produtos (Churchill e Peter 1998), a troca de marca e a compra repetida, aumentar o volume de vendas a curto-prazo, desenvolver a lealdade à marca, influenciar a imagem de marca

⁹² Tal como Ogden (1998, p. 94) afirma, a diferença entre a publicidade e as promoções de vendas reside no facto de que a primeira dá uma razão ao consumidor para comprar e a segunda fornece um incentivo à aquisição imediata do produto ou serviço.

(Batra et al. 1996) e aumentar a acessibilidade do produto nos canais de distribuição (Churchill e Peter 1998; Keegan e Green 2000, p. 536). Keegan e Green (2000, p. 585) salientam ainda que as promoções de venda também reduzem o risco percebido que os consumidores associam à compra da marca, e permitem criar ou melhorar a base de dados através da informação recolhida junto das várias actividades (Pickton e Broderick 2005, p. 641).

Existem, no entanto, duas categorias de promoção de venda para os consumidores (Belch e Belch 2004, p.520; Clow e Baack 2004, p.338): “consumer franchise-building promotions e consumer sales-building promotions”. As primeiras são utilizadas com a intenção de reforçar a identidade de marca, aumentar a notoriedade ou a lealdade à marca e pretendem construir uma imagem favorável através da comunicação de atributos; as segundas têm como propósito o aumento imediato de volume de vendas, mas também podem fazer com que o público-alvo preste atenção à marca.

Embora o propósito das actividades das promoções de venda seja incentivar a compra da marca, os objectivos deste elemento do marketing mix, quando orientado para o consumidor, passam por (Bearden et al. 1998, p.453-455; Belch e Belch 2004, p. 522):

- (1) Estimular a experimentação de produtos novos ou do produto por novos consumidores;
- (2) Fomentar a compra repetida;
- (3) Aumentar a compra de determinada marca;
- (4) Manter os consumidores fiéis à marca;
- (5) Focalizar num segmento de mercado específico;
- (6) Fortalecer os esforços da publicidade e do marketing.

As promoções de venda orientadas para o retalho são aplicadas com o propósito de introduzir os produtos no retalho e de criar relações fortes com os membros do canal de distribuição seguinte (Clow e Baack 2004). Para que sejam efectivas, as promoções de vendas para o retalho têm também de fazer parte do plano de comunicação integrada e ser baseadas em objectivos bem definidos e mensuráveis (Belch e Belch 2004; Clow e Baack 2004).

Como objectivos para as promoções de venda orientadas para o retalho, Pickton e Broderick (2005, p. 641) indicam os seguintes:

- Ajudar a introdução de novos produtos;
- Encorajar a penetração dos produtos na distribuição;
- Aumentar o espaço de colocação nos expositores;

- Melhorar a posição nos expositores;
- Encorajar o uso de expositores especiais;
- Fornecer incentivos extra;
- Estimular a motivação dos retalhistas;
- Ultrapassar problemas de *stock*;
- Motivar encomendas antecipadas;
- Gerir os pagamentos dos clientes retalhistas;
- Estimular o *stock* de produtos;
- Facilitar a recolha de informação para a base de dados dos consumidores;
- Complementar outras actividades *push* da comunicação de marketing.

Kotler (2000a) refere como objectivos das promoções de venda orientadas para o retalho, o desenvolvimento da lealdade à marca, a penetração em novos mercados e a criação de estímulo aos retalhistas para promoverem a marca através da exposição que dão ao produto e de reduções de preço, por exemplo.

4.3.2.2 Técnicas de promoção de vendas

Os incentivos são o elemento-chave no plano de promoção de vendas e podem ser dirigidos ao consumidor e/ou ao retalhista. Quando orientadas para o consumidor fazem parte de uma estratégia *pull* (Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005) que, através da sua integração com os outros elementos do mix de comunicação de marketing, pretendem estimular os consumidores a comprar uma marca específica.

As técnicas de promoção de vendas propostas pelos vários autores e expostas no Quadro 4.18 são, na sua maioria, incentivos directos associados ao aspecto financeiro ou relacionadas com a transmissão de informação (Pickton e Broderick 2005).

Quadro 4.18 Técnicas de promoção de vendas para o consumidor

▪ amostras	▪ <i>packs</i> bonificados
▪ cupões	▪ descontos
▪ ofertas	▪ cartão de cliente ou programas de consumo frequente
▪ concursos e sorteios	▪ eventos
▪ reembolsos	▪ promoções especiais

A escolha das técnicas de promoção de venda orientadas para o consumidor deve ponderar os seguintes aspectos (Kotler 2000a, p. 604):

- O valor do incentivo;
- As condições de participação;
- A duração da promoção;
- O veículo de distribuição;
- O *timing* da promoção;
- O orçamento total.

No desenvolvimento das actividades de promoção de vendas importa considerar que o design de comunicação deve ser complementar do produto e/ou da marca e o impacto que as promoções podem ter sobre a imagem de marca (Pickton e Broderick 2005, p. 642).

As amostras oferecem a oportunidade de experimentação do produto sem custos associados e são mais indicadas no lançamento de novos produtos ou marcas no mercado (Fill 2002; Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005). A sua distribuição pode ser realizada pelo correio, no ponto de venda, associada a outro produto, anexa a publicidade impressa (Kotler 2000a; Clow e Baack 2004), como oferta em eventos ou por correspondência na residência do consumidor (Belch e Belch 2004). Esta técnica é utilizada com o intuito de demonstrar o valor do produto e encorajar a compra (Bearden et al. 1998), mas é a mais dispendiosa das promoções de vendas (Churchill e Peter 1998; Fill 2002) pelos custos relacionados com a produção e a distribuição das amostras (Clow e Baack 2004). Fill (2002, p.583) considera que o recurso à oferta de amostras é mais indicado quando:

- (1) A publicidade não consegue comunicar os benefícios;
- (2) O produto possui benefícios facilmente comprováveis e superiores aos dos produtos concorrentes;
- (3) Os consumidores precisam de ser lembrados dos benefícios do produto;
- (4) Quando se pretende induzir a troca de marca.

O cupão é um certificado impresso de redução de custo, parcial ou total, com tempo limitado de utilização. Pretende estimular a compra de produtos em fase de maturidade (Kotler 2000a), fomentar a compra repetida e a experimentação por novos consumidores (Fill 2002; Belch e Belch 2004), mas focaliza a atenção do consumidor no preço e não nos benefícios do produto (Churchill e Peter 1998). Clow e Baack (2004) salientam que a distribuição de cupões através da imprensa contribui para o aumento da notoriedade da marca.

A distribuição de cupões pode ser realizada pelo correio, através das revistas ou dos jornais, anexa ao produto ou disponibilizada no ponto de venda (Krugman et al. 1994; Bearden et al. 1998; Kotler 2000a; Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005). A distribuição pelo correio permite a focalização em públicos-alvo específicos e possibilita o envio conjunto de uma amostra (Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005).

As desvantagens da prática de oferta de cupões são: a impossibilidade de estimar por antecipação quantos vão ser realmente usados, a resposta do mercado não é imediata e comporta custos elevados (Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005).

Outra técnica de promoção de vendas são as ofertas. Estas podem ser itens (pequenas ofertas) ou serviços extra oferecidos na compra de um produto (Kotler 2000a; Astous e Jacob 2002), uma percentagem do custo na compra seguinte do produto ou serviço (Astous e Jacob 2002; Pickton e Broderick 2005) ou, ainda, um produto relacionado (Fill 2002). Esta técnica é utilizada como incentivo directo para motivar a compra de um produto específico, estimular a compra por impulso e a troca de marca (Krugman et al. 1994; Fill 2002).

Astous e Jacob (2002) e Clow e Baack (2004) consideram que, ao contrário dos cupões, as ofertas podem fortalecer a imagem de marca e acrescentar valor ao produto. Contudo, o uso desta técnica deve permitir a criação de envolvimento emocional do consumidor com o produto e/ou marca e não com a oferta em si (Clow e Baack 2004).

Existem vários tipos de ofertas: as directas e as auto-pagas (Fill 2002; Astous e Jacob 2002; Belch e Belch 2004). As primeiras são oferecidas no ponto de venda e estão anexas ou dentro do produto, o que implica que este tem de ser adquirido para que o consumidor as receba (Fill 2002; Belch e Belch 2004; Clow e Baack 2004). As segundas são pagas pelo consumidor a preço simbólico (Fill 2002; Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005) que paga, no todo ou na parte, o respectivo custo. As ofertas podem ainda ser enviadas por correio (*free-in-the-mail premiums*) e exigem que o consumidor envie as provas de compra do produto e a oferta ser-lhe-á enviada posteriormente (Fill 2002; Clow e Baack 2004).

Pickton e Broderick (2005, p. 644) apresentam como exemplo da utilização das ofertas directas em produtos de moda o caso da Reebok que enviou gratuitamente aos clientes de produtos seleccionados da marca um video de edição limitada e exclusiva, com um documentário sobre o futebolista internacional patrocinado pela Reebok, Ryan Gibbs. Com o video, os clientes receberam um formulário para se habilitarem ao sorteio de uma viagem VIP e assistirem a um jogo de futebol da primeira divisão

Apesar do impacto positivo no volume de vendas, as ofertas apresentam inconvenientes como: provocarem possíveis rupturas de stock (Pickton e Broderick 2005), o momento em que são lançadas pode não ser concordante com o interesse dos destinatários pela oferta e o custo ser, frequentemente, elevado (Clow e Baack 2004). Estes autores (2004, p. 345) apresentam ainda alguns aspectos a ter em conta na programação desta técnica, nomeadamente:

- Fazer corresponder a oferta com o público-alvo;
- Escolher cuidadosamente as ofertas;
- Escolher uma oferta que reforce a imagem do produto e a da empresa;
- Integrar a oferta com as ferramentas de comunicação integrada de marketing;
- Não esperar que as ofertas aumentem os lucros num curto espaço de tempo.

Os concursos e os sorteios são técnicas diferentes, mas ambas têm a mesma popularidade no mercado. Os concursos são uma promoção em que os consumidores concorrem, com base em competências e capacidades, a prémios (uma viagem, por exemplo) ou dinheiro, e exigem a aquisição de um produto. Os sorteios são promoções em que os vencedores são encontrados ao acaso, por sorteio (Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005) e os participantes podem habilitar-se tantas vezes quanto o desejem (Clow e Baack 2004).

Estas duas técnicas permitem criar envolvimento do consumidor com a marca (através de concursos para encontrar um nome ou um slogan para a marca, por exemplo) e desenvolver a equidade de marca através da associação desta a estilos de vida, necessidades ou interesses do público-alvo (Belch e Belch 2004). No entanto, podem diminuir a atenção do consumidor para com a marca, pois focalizam a sua atenção na participação no concurso ou sorteio.

Os concursos e os sorteios apresentam outras desvantagens, tais como os custos elevados, a indiferença do consumidor e o ruído provocado pela multiplicidade de concursos e sorteios lançados pelas várias marcas (Clow e Baack 2004).

Os reembolsos, por seu turno, podem ser totais ou parciais e exigem que o consumidor envie uma prova de compra para os receber. Ambos são eficazes em encorajar a experimentação do produto mas para serem efectivos têm de permitir o seu pedido pelo consumidor de forma simples e clara (Fill 2002; Belch e Belch 2004). Estas duas técnicas de promoção de vendas são também dispendiosas e a burocracia exigida diminui a sua efectividade (Clow e Baack 2004).

Para evitar esta última situação, os autores anteriores (2004, p. 349) indicam que os reembolsos devem:

- Ter visibilidade, na medida que os consumidores devem tomar conhecimento das condições de acesso antes de poderem tirar proveito deles;
- Ser inovadores, ou podem ser tomados por simples descontos;
- Causar impacto no comportamento de compra de forma a provocar compra imediata ou troca de marca.

Os *packs* bonificados oferecem uma percentagem extra do produto pelo preço habitual (Fill 2002) ou dois ou mais itens num mesmo pacote⁹³ (Clow e Baack 2004). Embora não confirmem lucro extra ao retalhista, apresentam as seguintes vantagens para o consumidor: são uma forma directa de adicionar valor ao produto; têm um forte impacto no momento de decisão de compra (Fill 2002; Belch e Belch 2004); desencorajam a troca de marca dos consumidores (Pickton e Broderick 2005); desenvolvem a lealdade do consumidor; aumentam o consumo do produto (Clow e Baack 2004).

Os descontos⁹⁴ são reduções directas no preço, que estão anexos ao próprio produto, e as perdas de lucro são da responsabilidade do produtor. Esta técnica pretende aumentar o volume de vendas (Fill 2002) e encorajar a experimentação (Clow e Baack 2004).

O cartão de cliente (Pickton e Broderick 2005), ou os programas de consumo frequente (Belch e Belch 2004), é uma técnica de promoção de vendas adequada ao retalho, ou às marcas com pontos de venda próprios, e servem para estimular a fidelidade ao ponto de venda ou à marca. Os consumidores podem receber reduções de preço e/ou ofertas variadas, oferecendo aos retalhistas, em contrapartida, informação sobre o comportamento de compra dos seus clientes (Pickton e Broderick 2005).

Algumas das técnicas de promoção de vendas para o retalho, como é visível no Quadro 4.19, são similares às já apresentadas para o consumidor. No entanto, são utilizadas para atingir objectivos diferentes, designadamente promover a distribuição de novos produtos, manter os intermediários, encorajar o retalho a destacar os produtos da marca e desenvolver inventários (Belch e Belch 2004). Clow e Baack (2004) indicam ainda como objectivos da promoção de vendas para o retalho desenvolver das relações com os intermediários e fortalecer o plano de comunicação de marketing.

⁹³ Pickton e Broderick (2005, p. 647) falam ainda dos *banded pack* ou *multi-packs* do mesmo produto ou de produtos relacionados.

⁹⁴ Também denominados de *Money-off* (Pickton & Broderick 2005)

Quadro 4. 19 Técnicas de promoções de venda para o retalho

<ul style="list-style-type: none">▪ concursos e incentivos▪ <i>trade alloances</i>▪ produto extra▪ descontos	<ul style="list-style-type: none">▪ expositores para o ponto de venda▪ cursos de formação▪ feiras e exposições▪ venda pessoal
---	--

A *trade alloance* é a técnica mais vulgar junto do retalho e consiste na oferta da redução de preço em função da quantidade de produto adquirida/vendida, servindo de incentivo ao armazenamento e/ou à promoção do produto (Belch e Belch 2004). Existem vários tipos de *trade alloance*, tais como: descontos e reduções de preço, produto extra, condições especiais de pagamento e *target-pay backs* (devolução de custos quando certos objectivos são alcançados) (Pickton e Broderick 2005, pp. 650-651).

Os expositores no ponto de venda são ferramentas importantes nas promoções de vendas pela influência que podem exercer no processo de decisão de compra (Belch e Belch 2004). Os expositores podem ser utilizados como suporte de outras técnicas de promoção de vendas, designadamente a oferta de cupões e de amostras (Churchill e Peter 1998), a colocação de posters, em acções de demonstração (Kotler 2000a) ou como equipamento para o ponto de venda (Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005)⁹⁵.

Os cursos de formação visam a preparação dos vendedores do retalho, com o objectivo de os habilitar com conhecimentos suficientes para o apoio ao consumidor no ponto de venda (Belch e Belch 2004; Clow e Baack 2004).

Outra técnica de promoção de vendas para o retalho são as feiras e eventos, onde os produtos são expostos e apresentados aos clientes (Belch e Belch 2004), permitindo descobrir potenciais clientes e vender novos produtos (Clow e Baack 2004).

As técnicas de promoção de vendas para o retalho pretendem promover a imagem do ponto de venda (Diamon e Pintel 1996) e atrair para eles os consumidores (Diamond e diamond 1999). Estas técnicas incluem os desfiles de moda⁹⁶, a presença de personalidades, os videos para loja e os eventos especiais (Diamond e Diamond 1999, p. 47). A presença de personalidades no ponto de venda pode considerar designers, actores, atletas, etc. e pretende a promoção das marcas a que estão associados. Os vídeos para loja são utilizados na promoção das colecções e transmitem habitualmente os desfiles de moda referentes à estação.

⁹⁵ Pickton e Broderick (2005, p. 648) referem, como exemplo, a marca de produtos para desporto Puma que colocou em alguns pontos de venda um *screen kiosk interativo* com o seu catálogo.

⁹⁶ Os desfiles de moda e os eventos especiais serão abordados neste capítulo como actividade das relações públicas.

4.3.3 Marketing directo

4.3.3.1 Conceito

Nos últimos anos, a importância do marketing directo tem vindo a crescer na comunicação de marketing. As razões deste crescimento são variadas, mas Fill (2002, p.670) destaca como as mais importantes os avanços tecnológicos, as mudanças no estilo de vida e as expectativas do consumidor. Evans et al. (1995, p.17) salientam que as transformações no comportamento do consumidor, nomeadamente a fragmentação dos mercados e a importância do individualismo no contexto actual do mercado consumidor, aumentaram a dificuldade de comunicação pelos canais habituais e exigem actividades de comunicação mais focalizadas. Belch e Belch (2004, p.462) destacam também a capacidade que o marketing directo tem em conseguir uma resposta comportamental directa, enquanto os outros elementos do mix de comunicação de marketing são mais eficazes no desenvolvimento da imagem de marca, na recolha de informação e na criação de notoriedade da marca.

Marketing directo é o termo habitual para as actividades que geram um conjunto de comunicações com o consumidor ou potencial consumidor, implicando que na base desta relação, que se pretende duradoura, esteja o compromisso e a confiança entre as partes (Fill 2002) e que permita a criação de valor para a marca (Bradley 2003). Este conjunto de actividades permite identificar, conquistar e fidelizar os clientes de forma directa e personalizada (Batra et al. 1996), uma vez que o público-alvo é cuidadosamente seleccionado através da base de dados⁹⁷ e a comunicação é feita nos dois sentidos (Bearden et al. 1998; Bradley 2003). O Quadro 4.20 apresenta os elementos chave na definição deste elemento do mix de comunicação de marketing.

Quadro 4.20 Elementos chave da definição de marketing directo

SISTEMA INTERACTIVO	<ul style="list-style-type: none">▪ comunicação nos dois sentidos▪ a informação disponível na base de dados permite a sua análise no planeamento de novas actividades de comunicação
OPORTUNIDADE DE RESPOSTA	<ul style="list-style-type: none">▪ várias possibilidades de resposta
LOCALIZAÇÃO FLEXÍVEL	<ul style="list-style-type: none">▪ o contacto pode acontecer em qualquer sitio e a qualquer hora desde que haja acesso ao meio
MENSURABILIDADE	<ul style="list-style-type: none">▪ a resposta pode ser identificada▪ permite a actualização da base de dados

Fonte: Roberts e Berger 1989, pp. 2-3 (adaptado)

⁹⁷ “In consumer marketing, the consumer database contains demographics (age, income, family members, birthdays), psychographics (activities, interests, and opinions), past purchase, and other relevant information about an individual” (Kotler 2000a, p. 653).

A base de dados permite o desempenho das seguintes funções: melhorar a selecção dos segmentos de mercado; estimular a compra repetida; realizar *cross-sell* (os consumidores do produto X, podem ser potenciais consumidores do produto Y e Z); gerir a relação com o consumidor (Belch e Belch 2004); identificar consumidores potenciais; decidir quais os consumidores que vão receber determinada oferta; fortalecer a lealdade à marca; e reactivar a aquisição do produto/marca (Kotler 2000a).

A base de dados é a essência do marketing directo⁹⁸, porque todas as actividades implicam a sua utilização, permitindo (Roberts e Berger 1989, p. 147)

- Identificar os clientes mais rentáveis;
- Conseguir mais negócio com eles;
- Identificar e classificar os melhores potenciais clientes;
- Tornar os clientes potenciais em clientes;
- Identificar e reactivar clientes antigos que ainda têm potencial;
- Identificar os produtos mais rentáveis para a empresa;
- Desenvolver políticas de preço e de comunicação mais apropriadas;
- Identificar oportunidades de mercado;
- Desenvolver novas estratégias para os novos mercados;
- Avaliar a efectividade da publicidade e da promoção;
- Reduzir custos e aumentar a produtividade;
- Avaliar a efectividade dos canais de distribuição;
- Diminuir os custos da comunicação e aumentar o volume de vendas.

As vantagens deste elemento do mix de comunicação estão relacionadas com as suas competências, expostas no Quadro 4.21, ou associadas aos benefícios da utilização da base de dados, designadamente a mensurabilidade das actividades, a minimização de desperdício e redução de custos, as oportunidades para consolidar a relação com os consumidores sem recurso a gastos elevados, a melhoria da qualidade e rapidez do serviço, a flexibilidade da mensagem, do formato e da forma de distribuição (Fill 2002; Kotler 2003), a flexibilidade de calendarização (Diamond e Pintel 1996), a redução de intermediários, o desenvolvimento de uma base de dados efectiva, a qualidade da mensagem (Keegan e Green 2000; Bradley 2003) e o *timing* (Clow e Baack 2004).

⁹⁸ Pickton e Broderick (2005, p. 393), concordante com os autores, salientam que “Data drives the communication strategy in terms of who to target, what to offer them and how to talk to them”.

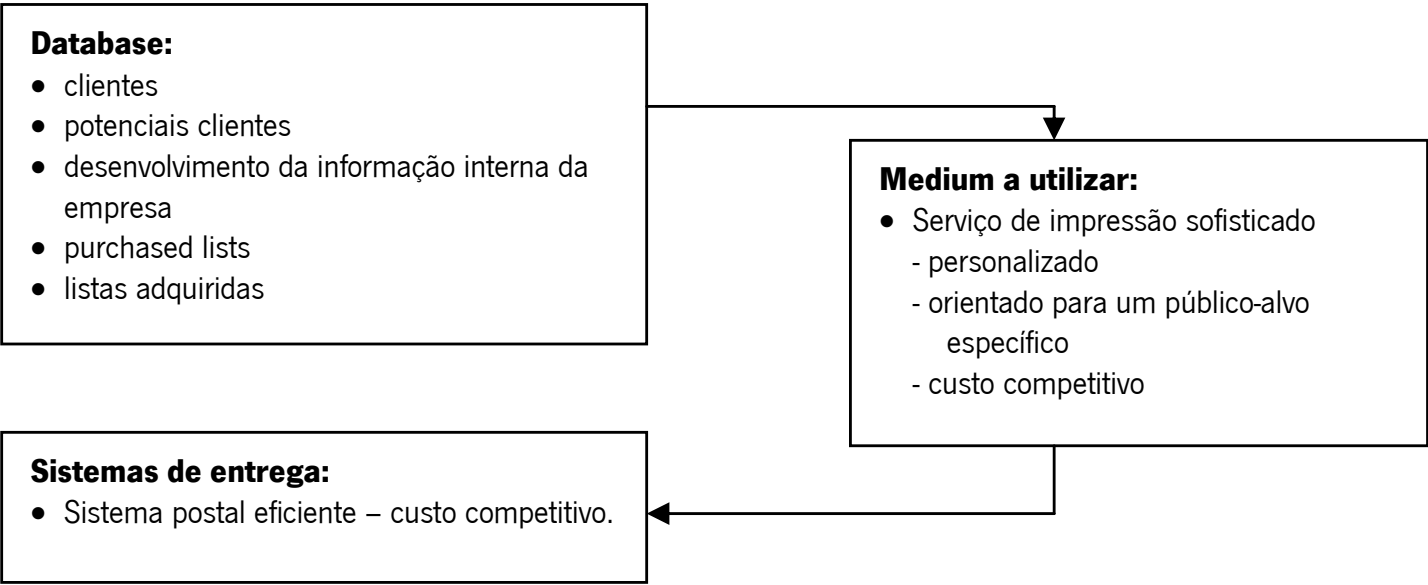
Quadro 4.21 Competências de marketing directo

TARGETING PRECISO	▪ através de <i>mailing lists</i> , da base de dados e da sua utilização cuidada
PERSONALIZAÇÃO	▪ dirigido ao consumidor utilizando o nome próprio
ACÇÃO IMEDIATA	▪ permite a compra ou pedido de informação sobre o produto
ESTRATÉGIAS INVISÍVEIS	▪ as estratégias não são expostas ▪ a falta de visibilidade é importante para o teste das actividades de marketing directo
MENSURABILIDADE	▪ permite a avaliação da actividade

Fonte: Roberts e Berger 1989, pp. 3-5 (adaptado)

Bearden et al. (1998, p.502) apresentam as seguintes desvantagens do marketing directo: o custo elevado *per* exposição, os possíveis atrasos de entrega, a falta de apoio dos media, a confusão com *junk mail* e o desperdício associado e prejudicial ao ambiente. Kotler (2000a, p. 655) acrescenta ainda que os custos elevados das actividades de marketing directo também se devem ao investimento exigido para a implementação e actualização da base de dados.

A efectividade do plano de marketing directo está dependente de um conjunto de elementos que incluem o seu planeamento (Belch e Belch 2004, p. 467): os objectivos do plano, o público-alvo, as estratégias a utilizar e a avaliação do plano. Bradley (2003), como é perceptível na Figura 4.5, salienta que o sucesso e a aplicação deste plano exige alguns requisitos, como uma base de dados e um canal.



Fonte: Bradley 2003, p. 205

Figure 4.5 Requisitos para a efectividade do marketing directo

Os objectivos deste elemento do mix de comunicação passam por estabelecer relações através da solicitação directa e da resposta imediata do consumidor e manter e fomentar a relação entre a marca e o consumidor (Bearden et al. 1998, p. 497). Ogden (1998, pp. 105-106) define, também, os seguintes objectivos: conquistar a lealdade à marca; induzir a

experimentação de produtos novos; fomentar a troca de marca; e aumentar o volume de vendas dos produtos actuais e através da resposta directa. Belch e Belch (2004, p. 467) consideram também que as actividades de marketing directo são capazes de desenvolver a imagem de marca, manter a satisfação do cliente e informar/educar os consumidores no sentido de os motivar à acção.

As actividades de marketing directo são consideradas, em alguns casos, como formas de publicidade, mas todas elas facilitam a integração deste elemento com os restantes, nomeadamente a publicidade através da resposta directa, as relações públicas através do telemarketing e do web site da marca, a força de vendas através do telemarketing, da venda directa e do direct mail, e as promoções de vendas através do direct-mail. No sentido inverso, permitem a recolha de informação que algumas das técnicas de promoção de vendas permitem (Belch e Belch 2004, p. 465).

A integração do marketing directo com a venda pessoal possibilita ainda o aumento da produtividade e do desempenho da equipa de vendas através do telemarketing (Fill 2002, p. 680), designadamente na procura, de qualificação e caracterização de clientes e na manutenção e/ou fortalecimento da relação com o cliente.

4.3.3.2 Técnicas de marketing directo

As técnicas de marketing directo podem incluir o catálogo (Ogden 1998; Kotler 2000a), o telemarketing, o *direct mail*, a resposta directa através dos media (Kotler 2003; Pickton e Broderick 2005), a Internet e as SMS (Kotler 2003). A selecção de media para o marketing directo (ver Quadro 4.22) é realizada a partir da análise conjunta⁹⁹ dos seguintes aspectos: audiência, impacto, mensagem, resposta, gestão interna e resultado final (Pickton e Broderick 2005, p. 627).

⁹⁹ Este processo de análise é denominado de AIMRITE (Pickton e Broderick 2005, p. 627): “Audience, Impact, Message, Response, Internal management e The End result”.

Quadro 4.22 Media no marketing directo

- | | | |
|---|-------------------------------|-----------------------------|
| ▪ Resposta directa através da imprensa com cobertura nacional | ▪ Telefone | ▪ Porta a porta |
| ▪ Anúncios classificados na imprensa | ▪ Resposta directa pela TV | ▪ Revistas |
| ▪ Resposta directa através da imprensa com cobertura local | ▪ Resposta directa pela radio | ▪ Internet |
| ▪ Direct mail | ▪ Posters | ▪ <i>Statement stuffers</i> |
| | ▪ <i>Inserts</i> | ▪ <i>Take ones</i> |

Fonte: Pickton e Broderick 2005, p. 626 (adaptado)

A venda por catálogo ocorre quando é enviado por correio os catálogos em papel ou CD para os consumidores (Kotler, 2000a) e o consumidor efectiva a sua encomenda a partir destes. O sucesso desta actividade está dependente da competência no controlo da lista de clientes, da qualidade do produto (Kotler 2003), do valor percebido do produto, da conveniência e da vantagem de realizar as compras em casa (Goldsmith e Flynn 2004) e do conceito e design do próprio catálogo (Roberts e Berger 1989).

A venda por catálogo tem vindo a ser complementada pelo *e-commerce*¹⁰⁰ que, de acordo com O'Cass (2004, p. 403), é a conversão simples dos convencionais catálogos em catálogos electrónicos. No estudo realizado por Goldsmith e Flynn (2004, p. 92) são apresentas as seguintes conclusões sobre a venda por catálogo através da Internet:

- Ser um comprador por catálogo é um indício para a compra *online*;
- As compras via Internet estão ainda nos primórdios e são ainda mais realizadas pelos consumidores inovadores e com forte envolvimento numa determinada categoria de produto;
- A concretização de uma compra através da Internet não indicia, necessariamente, que o consumidor realizará mais compras através de novos meios.

Esta problemática é ainda objecto do estudo de Sidiqqi et al. (2003, p. 345), que apontam algumas lacunas ao *e-commerce*, como o facto da Internet ser utilizada predominantemente como um canal de comunicação e os sites não contribuem para o aumento do valor da marca e as marcas não terem, ainda, conseguido criar uma oferta *online* criativa, imediata e segura.

Num estudo mais recente, Ashworth et al. (2005, p. 298) confirmam as conclusões dos autores anteriores e consideram que o sucesso da venda de produtos de moda através da Internet depende dos seguintes aspectos: maximização das economias na infraestrutura de

¹⁰⁰ De acordo com Kotler (2003, p. 40) o *e-commerce* também possibilita a transmissão de informação sobre a empresa e a transacção de produtos e bens.

fornecimento; criação de valor acrescentado através de unidades de resposta comercialmente viáveis, mantendo o cliente satisfeito e disposto a pagar; e construção de um sistema operacional que melhor utilize as sinergias no interior da organização quer tal ocorra entre os negócios on/offline ou através de um portfólio de websites.

O telemarketing pressupõe o uso do telefone para estabelecer comunicação com o consumidor, facilitando a interacção e o *feedback* imediato (Fill 2002). No entanto, a sua efectividade está associada a três aspectos: a lista, a oferta e o incentivo associado e a integridade do serviço (Lehmann e Winer 2005, p. 408).

Existem duas formas principais de telemarketing. Johnson et al. (1996, p. 257), Fill (2002, pp. 675-676), Kotler (2003, p. 627) e Pickton e Broderick (2005, p. 628) fazem a distinção entre essas formas a partir de quem toma a iniciativa: *inbound telemarketing*, quando o cliente contacta a empresa e *outbound telemarketing*, quando a empresa toma a iniciativa de contactar o cliente. Os autores salientam que a primeira situação implica o serviço ao cliente e a segunda exige calendarização de chamadas telefónicas e outras actividades.

Fill (2002, p. 677) menciona ainda as *carelines* (via telefone ou correio electrónico)¹⁰¹ que permitem a apresentação de reclamações, o pedido de conselhos ou fazer sugestões sobre o produto, a marca ou os serviços associados. A *careline*, segundo o mesmo autor, é essencialmente um serviço ao cliente pós-compra que facilita o *feedback* e permite a correcção de deficiências de qualidade, proporciona ideias novas e confirma a relação personalizada com o consumidor.

As vantagens do telemarketing são o *feedback* imediato, flexibilidade de programação, o aumento da efectividade quando integrado com outros media¹⁰², o acompanhamento e melhoria da satisfação do cliente, o aumento do valor do serviço ao cliente, a possibilidade de um nível elevado de produtividade e um custo baixo *per* contacto (Roberts e Berger 1989, p. 297).

Fill (2002) acrescenta que este meio permite a realização de pesquisa de mercado e facilita a mensurabilidade da actividade e do tipo de resposta dada. Pickton e Broderick (2005) salientam o forte impacto e a intimidade criada com o consumidor. Referem também que as desvantagens desta actividade estão associadas aos custos elevados, a simplicidade requerida pela mensagem e a probabilidade do consumidor considerar os contactos de telemarketing intrusivos.

¹⁰¹ Kotler (2003, p. 627) denomina-as de “serviço ao cliente e suporte técnico”.

¹⁰² Os autores referem (1989, pp. 305-308) a integração com a publicidade em TV, com a venda por catálogo e com o direct mail.

O *direct mail*¹⁰³ é considerado, nos dias de hoje, um dos meios mais rápidos de comunicação (Bearden et al. 1998). Entre as razões que lhe conferem este estatuto salientam-se a sua efectividade na comunicação com o consumidor, com o meio industrial e o meio comercial (Bearden et al. 1998), o contacto pessoal (Phillips 1996), a selectividade do público-alvo que admite e a facilidade de avaliação de resultados (Krugman et al. 1996; Phillips 1996; Mestre 1999; Wolfe 2003).

Esta actividade é considerada como publicidade personalizada e enviada para a residência do consumidor (Bearden et al. 1998; Kotler 2000a; Fill 2002) ou por correio electrónico (Lehmann e Winer 2005) e abrange o envio de ofertas, cartas, brochuras, CD's, entre outros elementos de comunicação.

Para os produtos de moda, Diamond e Diamond (1999) indicam como como veículos mais adequados as cartas, as brochuras e os catálogos, como se pode ver no Quadro 4.23. Freire (1997, p. 17) e Klein (2000, p. 81) referem como exemplo deste último, a revista bimensal Colors que a Benetton lançou no mercado para os seus consumidores. Esta revista não é um catálogo com carácter comercial, mas sim uma revista que, para além da publicidade à sua marca contém artigos vários que a Benetton considera ser do interesse dos seus consumidores.

Quadro 4.23 Veículos de *direct mail* para produtos de moda

CARTAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o veículo mais simples e mais barato ▪ pode ser utilizada para informar sobre uma época especial de saldos, uma promoção de uma marca ou modelo, etc ▪ deve ser considerado o estilo e a brevidade da mensagem, mas deve incluir toda a informação necessária
BROCHURAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ publicidade a quatro cores, em uma única página ou em caderno
CATÁLOGOS EM PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ apresentação gráfica cuidada ▪ inclui imagens das peças de colecção, com o respectivo preço e descrição ▪ pode ser o único meio de contacto com o consumidor, no caso da venda por catálogo
EM VÍDEO (CD ou DVD)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ permite um melhor entendimento do estilo, materiais e desempenho d produto ▪ a voz off permite a descrição de aspectos considerados importantes, de datas de entrega e de preços ▪ a produção dos videos (CDs/DVDs) não tem custos muito elevados ▪ exige a utilização de leitores de video, CDs ou DVDs

Fonte: Diamond e Diamond 1999, pp. 194-199 (adaptado)

O *direct mail* é um dos meios mais utilizados em marketing directo, porque para além das vantagens já referidas apresenta um impacto forte, a circulação é controlável pelo emissor, é

¹⁰³ Winters e Goodman (1984, p. 209) destacam a diferença entre *direct mail* e *direct advertising*. A primeira é feita por correspondência e a segunda através do ponto de venda.

eficaz no encorajamento da acção/resposta directa/venda (Pickton e Broderick 2005) e o permite o controlo de custos (Fill 2002). Possibilita ainda o teste da eficácia dos diferentes aspectos de uma oferta estratégica com amostras reais (Kotler 2000a) e não tem concorrência na recepção da mensagem (atenção dirigida por parte do receptor) (Roberts e Berger 1989).

Como desvantagens, o *direct mail* revela a fraca imagem e a percepção de *junk mail* (Clow e Baack 2004; Pickton e Broderick 2005). Outros aspectos menos favoráveis são o custo elevado per receptor (Krugman et al. 1996; Bearden et al. 1998; Wolfe 2003; Pickton e Broderick 2005), a dificuldade de obtenção de listas quando o público-alvo é muito específico (Krugman et al. 1996; Phillips 1996; Wolfe 2003), a resistência que o receptor pode demonstrar, a possibilidade de atrasos na entrega da mensagem (Krugman et al. 1996; Mestre 1999; Wolfe 2003) e ainda a concorrência (pela atenção inicial do receptor) com todo o outro correio (Pickton e Broderick 2005).

O *direct-mail* por correio electrónico apresenta as seguintes vantagens: custo baixo, flexibilidade das formas de comunicação (visual e sonora), facilidade de teste à sua eficácia e permite o *tracking* (Lehmann e Winer 2005, p. 409). Ogden (1998, p. 119) salienta, ainda, a entrega imediata e a consistência da mensagem, a facilidade de arquivo da mensagem sem ocupar espaço e a possibilidade de filtragem pelo consumidor dos aspectos importantes. Hanson (2000, p. 158) refere também a possibilidade de interacção 1:1 e a capacidade de entrega da mesma mensagem a um número ilimitado de clientes em simultâneo.

No entanto, Pickton e Broderick (2005) apontam que a utilização da Internet para *direct mail* tem os seguintes inconvenientes: a interactividade é inferior à apresentada pelo telemarketing, a utilização da TV permite uma aproximação mais criativa e os media como a TV e a imprensa criam notoriedade da marca.

A resposta directa, tal como todas as actividades de marketing directo, pretende a obtenção de uma resposta imediata dos clientes, seja a compra ou o pedido de informação sobre o produto (Bearden et al. 1998). Rossiter e Percy (1997, p. 305) consideram a resposta directa como a forma mais rápida de publicidade, viável a partir da utilização dos media (ver Quadro 4.24), do telemarketing e do *direct mail*. Para estes autores, os anúncios de resposta directa incluem qualquer publicidade que apresente uma oferta, forneça informação suficiente para a decisão e inclua um meio de resposta.

Quadro 4.24 Pontos fortes e pontos fracos dos media utilizados na resposta directa

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
IMPrensa	Notoriedade e resposta.	Opções criativas reduzidas
REVISTAS	Segmentação da audiência por interesses.	Vida extensa.
DRTV	Forte na persuasão e credibilidade.	Exigência de mensagens simples.
RÁDIO	Comparável à TV.	Menor impacto que a TV e as mensagens têm de ser simples.
INTERNET	Em expansão, tem custo baixo e cobertura elevada.	Exigência de consulta do <i>site</i> e pode passar despercebido.
INSERTS	Tem mais impacto que a imprensa.	Considerado como “lixo”.

Fonte: Pickton e Broderick 2005, p. 629 (adaptado)

Esta actividade inclui vários tipos de media, entre os quais se destacam o jornal, as revistas, a televisão, a rádio e a Internet (Bearden et al. 1998; Belch e Belch 2004). A focalização do público-alvo da resposta directa está dependente do medium escolhido, uma vez que é conseguida através da audiência do próprio medium e veículo (Bearden et al. 1998) e da relação resposta/custo de cada veículo (Ogden 1999).

4.3.4 Relações públicas

4.3.4.1 Conceito

As relações públicas são habitualmente utilizadas como um reforço para as actividades dos outros elementos de comunicação de marketing permitindo, através da comunicação e da sua gestão, melhorar a relação da empresa com os seus públicos (Hunt e Grunig 1994; Bearden et al. 1998; Kotler et al. 2002; Wolfe 2003).

As actividades de relações públicas, que Bearden et al. (1998, p. 443) e Clow e Baack (2004, p. 410) caracterizam como pró-activas ou reactivas (ver Quadro 4.25), visam a promoção e protecção da imagem da(s) marca(s) e/ou da empresa (Batra et al. 1996; Kotler 2000a), a credibilidade da(s) marca(s) e/ou da empresa(s) no mercado (Batra et al. 1996) e o desenvolvimento da personalidade da empresa (Bradley 2003) através da criação de opiniões favoráveis e da geração de boas relações com o público (Winters e Goodman 1984) e da reputação da marca e/ou da empresa (Bradley 2003).

Quadro 4.25 Relações públicas de marketing pró-activas e reactivas

RELAÇÕES PÚBLICAS DE MARKETING PRÓ-ACTIVAS	RELAÇÕES PÚBLICAS DE MARKETING REACTIVAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Comunicação de aspectos relacionados com o produto, comunicação pelos vorta-vozes da empresa, <i>sponsorship</i> de ventos, artigos em imprensa de negócios.▪ Desenvolvimento da imagem corporativa e de empatia.▪ Desenvolvimento da imagem corporativa e de atitudes favoráveis à empresas e/ou marca, publicidade de apoio a acções de responsabilidade social.▪ Acções de marketing em que a empresa contribui com quantias específicas para causas que estão associadas à compra de produto pelo consumidor.	<ul style="list-style-type: none">▪ Resposta a eventos e publicidade que possam causar danos à empresa.▪ Informação negativa que surja em reportagens jornalísticas, em respostas jurídicas ao consumidor ou através de agências governamentais, geralmente associada a defeitos dos produtos ou a práticas problemáticas da comapnhia.▪ O sucesso está dependente da habilidade da empresa de alinhar os seus interesses com os do público.

Fonte: Bearden et al. 1998, p. 443 (adaptado)

As funções das relações públicas consideram os vários tipos de relacionamento com a imprensa, as promoções do produto, a comunicação corporativa, o *lobbying* na promoção e controlo de legislação e regulamentação e o aconselhamento sobre a imagem e a posição no mercado da marca e/ou empresa (Krugman et al. 1994; Bearden et al. 1998; Kotler 2003). Pickton e Broderick (2005) consideram como função das relações públicas o desenvolvimento de actividades para o público interno, ou funcionários da empresa.

Este elemento de comunicação de marketing permite um forte impacto na audiência e consequente desenvolvimento da notoriedade de marca com custos inferiores aos da publicidade, podendo também ser uma ferramenta eficaz no processo de *branding* (Hunt e Grunig 1994; Kotler et al. 2002). Outras vantagens indicadas pelos autores são o custo baixo das suas actividades quando comparados com os dos outros elementos do mix de comunicação de marketing, a focalização em audiências específicas e a alta credibilidade e imparcialidade da mensagem junto das audiências (Hunt e Grunig 1994; Fill 2002; Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005).

Os efeitos das actividades de relações públicas não são controláveis porque implicam terceiros no seu desenvolvimento (Batra et al. 1996) e são implementadas conjuntamente com as actividades dos outros elementos de comunicação (Kotler et al. 2002; Kotler 2003; Pickton e Broderick 2005). Outra das suas desvantagens é a dificuldade de contabilização da relação custos/efectividade das suas acções de comunicação (Batra et al. 1996) que são habitualmente avaliadas através da exposição aos media, do aumento da notoriedade, da compreensão ou mudança de atitude por parte dos destinatários e da contribuição para o volume de vendas ou lucros (Kotler 2003).

As relações públicas como elemento da comunicação integrada de comunicação contribuem para os seguintes objectivos (Kotler 2003, pp. 616-617):

- Desenvolver a notoriedade de marca;
- Incrementar a credibilidade da mensagem de marca;
- Estimular as forças de venda;
- Acompanhar o lançamento de novos produtos e/ou o reposicionamento de produtos na fase de maturidade;
- Fomentar o interesse na categoria do produto;
- Influenciar públicos-alvo específicos;
- Desenvolver a imagem corporativa de forma a reflectir-se favoravelmente na imagem dos seus produtos.

A integração das relações públicas no plano de comunicação de marketing pode ser realizada a vários níveis, dos quais Pickton e Broderick (2005, p. 548) destacam o seu envolvimento com:

- (1) A promoção de vendas nos eventos especiais e nas exposições;
- (2) A força de vendas e as tarefas e capacidades inerentes aos vendedores;
- (3) O marketing directo e o envio de convites através do *direct mail*;
- (4) A *publicity* pode ainda acompanhar as várias campanhas publicitárias e eventos;
- (5) O *sponsorship* e a publicidade podem ainda apoiar e promover estes mesmos eventos.

Clow e Baack (2004) afirmam, no entanto, que a maior dificuldade da integração das relações públicas no mix de comunicação de marketing surge na organização que as empresas apresentam, não as incluindo no departamento de comunicação, mas sim num departamento isolado com tarefas próprias, e no facto das suas actividades serem por vezes focalizadas em outros públicos que não os consumidores.

As funções da publicidade e as das relações públicas são convergentes a maior parte das vezes, devendo por isso ser coordenadas (Krugman et al. 1994; Fill 2002). Um dos exemplos apresentados por Hunt e Grunig (1994, p. 383) e Krugman et al. (1994, p. 540) é o facto da publicidade poder ser usada pelas relações públicas como uma ferramenta de comunicação¹⁰⁴ e estas poderem ser utilizadas como reforço de campanhas publicitárias.

Existem, no entanto, diferenças entre estes dois elementos de mix de comunicação de marketing, nomeadamente:

¹⁰⁴ Esta perspectiva apresentada por Krugman et al. (1994, p. 541) apresenta a vantagem do controlo da mensagem, do seu conteúdo, da sua colocação nos media e a repetição da mensagem e, ainda, a desvantagem dos custos associados aos media.

- a publicidade focar as suas actividades na venda de produtos e as relações públicas preocuparem-se com a imagem da empresa/marca – ambas as tarefas contribuem indirectamente para as vendas;
- os canais de comunicação são diferentes – embora as relações públicas usem os media, fazem-no com intuito diferente do da publicidade,
- a publicidade dirige-se para audiências externas e as relações públicas pretendem alcançar audiências internas e externas (Krugman et al. 1994, pp. 540-541).

4.3.4.2 Actividades e técnicas de relações públicas

As actividades de relações públicas são variadas: *publicity*, eventos especiais, *sponsorship*, *product placement*¹⁰⁵, concursos¹⁰⁶, as actividades de serviço público¹⁰⁷ (Batra et al. 1996; Ogden 1998; Kotler 2000a), o Website da marca e/ou empresa e o elementos associados ao design da identidade corporativa¹⁰⁸ (Kotler et al. 2002; Kotler 2003).

A *publicity* é a criação de informação sobre a empresa, a(s) marca(s) e os seus produtos e enviada para os media (Winters e Goodman 1984; Bearden et al. 1998; Churchill e Peter 1998; Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005) que, por sua vez, têm a liberdade de editar apenas o que acham proveitoso para o veículo que representam. Esta situação, segundo Wolfe (2003, p. 393) exige que “a mensagem mereça o espaço ou tempo dos media pelo interesse que apresenta para o respectivo público”.

Associados a esta característica da *publicity* estão os seus maiores benefícios, designadamente a alta credibilidade e o forte impacto que as suas mensagens detêm junto das audiências, pelo facto da mensagem ser transmitida por um intermediário ou terceira parte (Winters e Goodman 1984; Bearden et al. 1998; Pickton e Broderick 2005).

Para Winters e Goodman (1984, p.261), a *publicity* é a actividade mais complexa, mais subtil e mais persuasiva de todas as que contribuem para a comunicação da empresa e/ou marca, mas Phillips (1996, p.185) alega que não é uma actividade mas sim uma extensão das relações públicas. Dentro da mesma perspectiva, Bradley (2003, p.190) defende que a *publicity*

¹⁰⁵ Apesar dos autores referidos considerarem o *product placement* como uma actividade de relações públicas, esta actividade já foi abordada como sendo da responsabilidade da publicidade, tal como é referido pelos vários autores.

¹⁰⁶ Nesta actividade, “the message is delivered through (or in the context of) a perceivedly neutral, objective and trustworthy organization or institution, but also that it is relatively cheap” (Batra et al. 1996, p. 96)

¹⁰⁷ A associação da marca e/ ou empresa a actividades de serviço público, como a angariação de fundos para causas sociais, são uma forma positiva de promoção (Kotler et al. 2002, p. 692).

¹⁰⁸ Os autores indicam os logotipos, papel timbrado, brochuras, sinalética, edifícios, uniformes, entre outros.

pode ser organizada no sentido de promover uma imagem positiva da empresa e Churchill e Peter (1998, p. 482) recomendam o seu planeamento, implementação e controlo como parte do mix de comunicação de marketing.

As técnicas mais utilizadas em *publicity* são: as *news releases*, os *press kits* e as conferências de imprensa. As *new releases*, por vezes também chamadas de *press releases*, *media release*¹⁰⁹ ou *publicity release*, são informações disponibilizadas aos media para publicação como notícias (Churchill e Peter 1998; Fill 2002; Wolfe 2003; Pickton e Broderick 2005) e devem, por isso, ser estruturadas especificamente para cada medium (Krugman et al. 1994). Habitualmente em formato de carta, podem conter informação sobre a empresa, os seus produtos e as suas marcas ou até sobre eventos associados a estes (Hunt e Grunig 1994; Diamond e Diamond 1999; Fill 2002).

Os *press kits* são compilações de informação escrita e visual sobre qualquer assunto relevante sobre a empresa, a marca, o produto ou qualquer actividade dos elementos de comunicação integrada de marketing (Winters e Goodman 1984; Churchill e Peter 1998; Diamond e Diamond 1999). Podem também incluir na sua composição *news releases* e amostras de produtos (Hunt e Grunig 1994) e pretendem conseguir juntos dos media maior destaque que um *new release* (Winters e Goodman 1984).

As conferências de imprensa são eventos para os quais os jornalistas e editores são convidados e os quais é permitido levantar questões sobre a informação transmitida (Krugman et al. 1994; Churchill e Peter 1998). Habitualmente complementadas com *press kits* (Fill 2002), não são muito utilizadas no meio comercial (Pickton e Broderick 2005) e respeitam, normalmente, ao lançamento de produtos ou à necessidade de minimizar situações negativas relacionadas com o produto, a marca ou a própria empresa (Hunt e Grunig 1994).

No caso específico da indústria de produtos de moda, a *publicity* pode ainda utilizar (Diamond e Diamond 1999, pp. 369-378):

- O dia-a-dia do designer ou aspectos relacionados com a sua vida pessoal que podem ser tão importantes como o lançamento da sua última colecção;
- A empresa, o edifício, o quotidiano na própria empresa são também aspectos que podem ser utilizados com o intuito de aproximar o consumidor da empresa ou da marca;

¹⁰⁹ No caso específico, de serem referentes ao lançamento de um produto são denominadas de *product release* e servem usualmente de reforço à publicidade (Hunt e Grunig 1994).

- A narração de situações verídicas que demonstrem os benefícios do produto ou da marca para o consumidor;
- As entrevistas, que apesar de serem sempre sobre alguém, são uma forma de promover a marca e/ou a empresa através de associações positivas.

Os eventos especiais¹¹⁰, expostos no Quadro 4.26, são acontecimentos financiados total ou parcialmente pela empresa e/ou marca (Krugman et al. 1994; Rabolt e Miler 1997). Para Fill (2002), os eventos não conseguem um impacto tão forte como a *publicity* junto das audiências e podem, através de associações erradas, gerar uma imagem negativa à empresa e/ou marca. Fill (2002, p. 634) distingue três tipos de eventos: os eventos associados aos produtos, os eventos corporativos e os eventos associados à comunidade.

O primeiro tipo pretende o aumento do volume de vendas e pode incluir a demonstração do produto ou uma sessão de autógrafos de alguém associado à marca. Os eventos corporativos que, através de eventos directamente associados à empresa (como visitas guiadas à empresa, por exemplo), facilitam o aumento da notoriedade e do interesse sobre a empresa. E, por último, os eventos associados à comunidade que são eventos financiados pela empresa (ou *sponsorship*) e designados como “actividades de serviço público” por outros autores.

Quadro 4.26 Tipos de eventos especiais para o retalho de produtos de moda

EVENTOS INSTITUCIONAIS	Eventos associados a datas importantes da empresa.
EVENTOS ANUAIS	Eventos que se repetem anualmente.
EVENTOS ASSOCIADOS A FESTIVIDADES	Eventos associados a comemorações que só duram alguns dias.
ACTIVIDADES DE CARÁCTER SOCIAL	Actividades ligadas a associações de serviço público, que vão desde pedidos de donativos a recolha de bens.
PRESENÇA DO DESIGNER	Utilizado em redes de lojas e quando o designer é uma referência da marca.
ENTREGA DE PRÉMIOS	<i>Sponsorship</i> a concursos.
PERFORMANCES TEATRAIS	Animação do ponto de venda com bandas ou pequenos grupos de teatro.
FORÚM DE TENDÊNCIAS	Apresentação em feiras para profissionais e/ou consumidores das novas tendências e colecções.
CONCURSOS	Promovem a(s) marca(s) das mais variadas formas através da associação a concursos de beleza, a prémios para o melhor aluno de uma escola específica, etc.
JOINT VENTURES	É uma forma de <i>publicity</i> que permite a divisão dos custos de desenvolvimento e de apresentação das empresas envolvidas.

Fonte: Diamond e Diamond 1999, pp. 319-333 (adaptado)

¹¹⁰ Para Krugman et al. (1994, p. 542), o *sponsorship* é uma forma de evento especial e inclui eventos desportivos, concertos e exposições. No entanto, será abordado separadamente, tal como os restantes autores o fazem.

No retalho de produtos de moda, os eventos especiais pretendem captar a atenção sobre o ponto de venda ou sobre as colecções (Diamond e Diamond 1999, p. 318). Os eventos especiais são actividades que pretendem aumentar o tráfego no ponto de venda, vender os produtos e fomentar a imagem da marca retalhista ou do ponto de venda (Wolfe 2003). Winters e Goodman (1984) referem os eventos especiais como um estímulo para os consumidores, um reforço à comunicação das novas colecções e uma forma de *publicity*. Para Phillips (1996, p. 173), os eventos especiais no retalho permitem:

- A oportunidade da loja para expressar o seu interesse e preocupação com a comunidade;
- O envolvimento da loja na vida social e cívica da comunidade, desenvolvendo boa vontade e oferecendo uma visão de si mesma para além de actividade comercial;
- A oferta de uma oportunidade para a loja diferenciar a sua identidade e personalidade da concorrência;
- A realização de actividades de promoção de vendas em função da visita dos clientes à loja.

Na primeira situação exposta no Quadro 4.26, a identidade corporativa é utilizada para fomentar atitudes positivas, confirmar um serviço extraordinário ou comemorar uma data especial para a empresa ou para o consumidor. Os eventos especiais sobre o produto visam a promoção de produtos relacionados com a situação anterior.

Phillips (1996) e Rabolt e Miler (1997) referem ainda os desfiles de moda como uma forma de evento especial para os produtos de moda. Dada a importância deste tipo de evento na comunicação integrada do marketing de produtos de moda, esta problemática será explorada no ponto seguinte deste capítulo.

O *sponsorship*, ou patrocínio, como actividade das relações públicas, tem como base a participação e a contribuição financeira a eventos de interesse público, com a intenção de fomentar a percepção da empresa como uma entidade preocupada e participativa na comunidade (Keegan e Green 2000; Fill 2002) e pode considerar patrocínios a eventos desportivos¹¹¹, artísticos, ambientais e educativos (Fill 2002). Bradley (2003) e Clow e Baack (2004) destacam também a importância da coordenação da imagem e da visão de ambas as partes – o patrocinador (a empresa) e o patrocinado (a parte que recebe o patrocínio).

¹¹¹ Como exemplo da utilização desta actividade de relações públicas, Fill (2002, p.651) expõe alguns exemplos de produtores de relógios que são *sponsors* de actividades desportivas: a marca Omega patrocinou Michael Shumacher no World Racing Champion 2000 e promoveu a sua linha Seamaster na America's Cup.

Como exemplo do *sponsorship* em produtos de moda¹¹², Klein (2000, p. 97) refere a Adidas como patrocinador e a banda de música rap Run-DMC como patrocinado: os vários elementos desta banda usam produtos da Adidas durante os seus concertos, com especial destaque para as sapatilhas, e possuem mesmo um êxito com o título de “My Adidas”. Entretanto, a Adidas concebeu uma linha de calçado desportivo com o nome da banda, para ser usado sem atacadores, e focalizada nos fãs da banda e em todos os outros consumidores que se identificam com este estilo de vida.

Os objectivos do *sponsorship* são: aumentar a notoriedade de marca, desenvolver a lealdade à marca, melhorar a percepção da imagem da marca ou da empresa, atrair novos consumidores e apoiar os intermediários nas suas actividades de comunicação (Fill 2002, p. 652). Contribui, também, para ampliar a visibilidade da marca e sua diferenciação em relação à concorrência (Clow e Baack 2004, p. 422).

Os objectivos apresentados pelos autores anteriores são compatíveis com os benefícios que esta actividade revela, nomeadamente a capacidade de desenvolver uma imagem positiva na audiência, a possibilidade de integração com outras actividades de comunicação de marketing e a oportunidade de promover a marca e os produtos através dos media, sem custos adicionais (Pickton e Broderick 2005, pp. 578-579).

Esta actividade possibilita ainda (Fill 2002, p. 650):

- (1) A exposição a uma audiência específica que o evento tenciona atrair com o intuito de criar notoriedade à marca;
- (2) A sugestão à audiência do interesse e valor da empresa;
- (3) A percepção indirecta da empresa através de intermediários que pretende dissimular efeitos negativos usualmente transmitidos pela publicidade ou persuasão directa;
- (4) A possibilidade de utilização de vários recursos no mix de comunicação.

As desvantagens do *sponsorship* são, segundo Pickton e Broderick (2005, p. 579), as associações negativas que surgem se ocorrem associações mal conseguidas, o excesso de patrocínios nos eventos e a dificuldade de avaliar a efectividade da actividade.

¹¹² Apesar de a marca Adidas ser uma marca de produtos de desporto os seus produtos, tal como os de outras marcas suas concorrentes, está associada a um estilo de vida (como é o caso do exemplo dado por Klein aqui referido) e alguns dos seus produtos conquistaram a designação de produto de moda.

4.3.4.3 Desfiles de moda

Os desfiles de moda fazem parte dos eventos especiais para produtos de moda (Diamond e Pintel 1996; Phillips 1996; Rabolt e Miler 1997) e pretendem promover as novas colecções e os respectivos temas e estilos junto dos jornalistas, editores e compradores, sejam consumidores finais ou retalhistas (Kawamura 2005). Diamond e Diamond (1999, p. 289) fazem também referência aos desfiles de moda realizados ou patrocinados por revistas da especialidade que pretendem, através destes eventos, promover a sua revista e a indústria a que estão associadas.

Embora sejam considerados como uma actividade que apenas confere prestígio e não contribui directamente para o aumento do volume de vendas, a exposição da marca e da colecção num ambiente seleccionado e criado para o momento permite o desenvolvimento da notoriedade da marca (Diamond e Pintel 1996), contribui para o valor dos produtos e para a confirmação destes como moda (Kawamura 2005), informa sobre as tendências para a nova estação e permite a apresentação das novas colecções (Rabolt e Miler 1997; Wolfe 2003).

A capacidade de influenciar os vários públicos revela o desfile de moda como uma actividade com grande importância na comunicação de produto ou de marca de moda, uma vez que “o espetáculo de moda se revela como o mais impressionante e persuasivo” (Winters e Goodman 1984, p. 301).

Como eventos, os desfiles de moda exigem um plano de comunicação próprio que pode incluir a publicidade e as relações públicas através da *publicity*. Esta deve ser enfatizada e reforçada através da publicidade, podendo ser realizada em duas situações distintas: antes e depois do desfile como promoção do evento e da marca. Os media utilizados podem ser o jornal - como mais eficaz no alcance de audiências locais e com custos baixos, a rádio na focalização de audiências, os cartazes em áreas geográficas seleccionadas e o envio de convites (Wolfe 2003, p. 435).

Os custos elevados que estes eventos apresentam resultam do *cachet* dos modelos (Diamond e Pintel 1996), do aluguer dos espaços, da produção do próprio desfile¹¹³ e, ainda, da exigência de um plano de promoção próprio para o evento (Wolfe 2003).

Os desfiles de moda são classificados, segundo os vários autores e a partir do conceito moda exposto anteriormente, em alta-costura e pronto-a-vestir e pelo tipo de produção do desfile de moda – *production*, *formal runway show*, *informal runway show* e *trunk show*.

¹¹³ A produção do desfile de moda inclui (Wolfe 2003, p. 160, 429): sonoplastia, cenografia, cabeleireiro, maquilhagem e a coreografia de manequins e, em alguns casos específicos, de bailarinos.

Os desfiles de moda de alta-costura são realizados para promover e apresentar as propostas de moda para a nova estação, segundo a perspectiva do costureiro ou designer (Diamond e Diamond 1999). Estes desfiles apresentam produções elaboradas, a sua realização é anterior à estação (cerca de seis meses) e a reportagem fotográfica ou em filme é feita apenas para *press releases* (Wolfe 2003). Os desfiles de moda para pronto-a-vestir são exhibições das colecções que serão comercializadas no retalho, sem limites de audiência e com o objectivo de promover a marca no mercado retalhista e consumidor e fomentar as encomendas pelo retalho (Wolfe 2003).

Os *production fashion show* ou *theatrical show* são desfiles de moda elaborados, dispendiosos e semelhantes a produções artísticas (Winters e Goodman 1984; Wolfe 2003), realizam-se em espaços destinados a espectáculos (como os auditórios, por exemplo) e a produção é elaborada (Diamond e Pintel 1996). Por estas razões são pouco frequentes (Diamond e Diamond 1999) e mais utilizados em alta-costura (Wolfe 2003).

Os *formal runway shows* são desfiles em *passerelle* que visam a apresentação de colecções para audiências seleccionadas (Winters e Goodman 1994), com custos baixos e de produção simples com apenas música e luz (Diamond e Pintel 1996; Diamond e Diamond 1999).

Os *informal runway shows* são apresentações semelhantes às anteriores mas realizados em salas mais pequenas e destinadas apenas ao retalho (Winters e Goodman 1984; Wolfe 2003). Os *trunk shows* devem a sua denominação ao facto de serem desfiles itinerantes que viajam de cliente para cliente, no caso de multimarca ou no caso de pontos de venda próprios, para formação e apresentação à equipa de vendas (Rabolt e Miler 1997; Diamond e Diamond 1999).

4.3.5 Venda pessoal

4.3.5.1 Conceito

A venda pessoal é a actividade mais individualizada do mix de comunicação de marketing e caracteriza-se pelo dinamismo e pela flexibilidade da comunicação em presença e em dois sentidos (Jackson e Hisrich 1996; Rabolt e Miler 1997; Churchill e Peter 1998; Keegan e Green 2000; Kotler et al. 2002; Bradley 2003; Belch e Belch 2004), característica que a revela como a mais efectiva do mix de comunicação (Jackson e Hisrich 1996; Bradley 2003).

Esta actividade permite informar, persuadir (através de aconselhamento e da demonstração) e realizar uma transacção comercial com o cliente (Winters e Goodman 1984; Rabolt e Miler 1997; Keegan e Green 2000; Bradley 2003) ao nível¹¹⁴ industrial, profissional, de retalho e/ou de consumidor (Fill 2002), de uma forma directa – em presença, ou indirecta – através do telefone¹¹⁵ ou da Internet (Pickton e Broderick 2005).

As suas vantagens revelam-se na flexibilidade de adaptação da mensagem e da entrega de informação aos clientes, sejam retalhistas ou consumidores, pelo feedback directo (Fill 2002; Bradley 2003; Belch e Belch 2004), pela criação de valor para a empresa e para os consumidores através da troca de informação (Johnson et al. 1996; Churchill e Peter 1998; Stanton e Spiro 1998; Kotler et al. 2002; Belch e Belch 2004), pela pouca probabilidade de ruído na transmissão da mensagem e pela oportunidade imediata de resolução de problemas (Fill 2002; Belch e Belch 2004).

Os inconvenientes deste elemento do mix de comunicação de marketing revelam-se na liberdade que o vendedor tem na adaptação da mensagem às circunstâncias da venda (podendo tornar a mensagem inconsistente), na frequência do contacto com a audiência¹¹⁶ (Fill 2002; Belch e Belch 2004) e no custo elevado, que restringe o seu alcance (Fill 2002; Belch e Belch 2004; Pickton e Broderick 2005).

Tal como todos os outros elementos do mix de comunicação de marketing, a venda pessoal também tem vindo a adaptar-se às contínuas mudanças do mercado e, desta forma, acrescentando funções às já desempenhadas anteriormente (Belch e Belch 2004). Estes autores (2004) e Pickton e Broderick (2005) consideram que a venda pessoal se tornou a base do marketing relacional, na medida em que este elemento visa o desenvolvimento de uma relação de longo prazo com o consumidor, que se pretende benéfica para ambos.

A integração da venda pessoal¹¹⁷ no mix de comunicação coloca, segundo Fill (2002) e Belch e Belch (2004, p. 599), algumas questões importantes relativamente às responsabilidades específicas e à sua função como elemento do mix. Dentro desta perspectiva, Belch e Belch (2004, p. 599) apontam as seguintes questões, que devem ser consideradas: “que informação

¹¹⁴ Clow e Baack (2004, p. 368) indicam apenas duas categorias de venda pessoal: “(1) retail sales and (2) business-to-business selling”.

¹¹⁵ A venda pessoal pode ainda ser realizada por telefone, denominada de *telesales* e em muitos aspectos semelhante ao telemarketing (Pickton e Broderick 2005, p. 705), nomeadamente pelos métodos de contacto: *outbound telesales* ou contacto telefónico por iniciativa da empresa, e *inbound telesales* ou quando o cliente procura os serviços da empresa através de uma chamada telefónica. A sua principal vantagem revela-se nos custos inferiores de representação. Clow and Baack (2004, p. 369) não fazem a distinção entre a venda pessoal por telefone e telemarketing, atribuindo esta actividade aos dois elementos do mix de comunicação: marketing directo e venda pessoal.

¹¹⁶ Fill (2002, p. 693) considera a venda pessoal como um elemento de comunicação indicado em situações em que os clientes estão geograficamente dispersos, pelo que não se justifica o investimento em publicidade.

¹¹⁷ Pickton e Broderick (2005) ressaltam que a venda pessoal é uma área habitualmente ignorada, não apenas pela pouca atenção e importância que lhe é atribuída, mas também pelo facto de trabalhar, na maior parte dos casos, separadamente dos restantes elementos do mix de comunicação integrada.

específica deve ser trocada entre a empresa e os potenciais consumidores, quais são os meios alternativos para atingir os objectivos de comunicação, qual a efectividade de cada meio alternativo na transmissão da mensagem e qual o custo efectivo de cada meio alternativo”.

Considerado como o elemento mais despendioso do mix de comunicação (Fill 2002), é habitualmente utilizado nas fases mais tardias do comportamento de compra e representa a ligação entre as necessidades do cliente ou consumidor e as da própria empresa, ou seja, “o pessoal de vendas são representantes móveis de Relações Públicas” (Fill 2002, p. 711). O vendedor representa a marca e a empresa, mais especificadamente a personalidade e a capacidade destas na cooperação com os vários públicos internos e externos (Belch e Belch 2004).

Por possuir alguns objectivos comuns com a publicidade, como informar, criar interesse e notoriedade de marca, a venda pessoal consegue o seu maior grau de integração com aquele elemento (Fill 2002; Belch e Belch 2004), permitindo aumentar o seu alcance, reduzir os custos e melhorar a possibilidade de venda (Belch e Belch 2004). A coordenação da venda pessoal com a publicidade possibilita a aquisição de informação pertinente junto dos clientes sobre as campanhas publicitárias e os media utilizados (Johnson et al. 1996), complementa a mensagem transmitida pela publicidade e reforça-a através da demonstração do produto (Fill 2002). Na situação contrária, pode ser auxiliada através de meios visuais publicitários que fortaleçam a mensagem (Johnson et al. 1996).

O telemarketing¹¹⁸ é uma actividade do marketing directo, como referido anteriormente, mas também pode ser intregado no mix de comunicação com a venda pessoal. Esta relação possibilita a redução de custos da venda pessoal, a oferta de serviços pós-compra e a criação de valor para a marca. A integração destes dois elementos de comunicação permite ainda que o telemarketing se ocupe da recepção de encomendas e permita a focalização da equipa de venda pessoal noutras funções, como a angariação de novos clientes, por exemplo (Kotler et al. 2002; Belch e Belch 2004).

A integração da venda pessoal com as promoções de venda é já realizada através da distribuição destas pelos vendedores, tanto para os retalhistas como para os consumidores (Belch e Belch 2004).

¹¹⁸ Belch e Belch (2004) acrescentam ainda as seguintes técnicas de marketing directo para a integração com a venda pessoal: o *direct mail* e o e-mail.

4.3.5.2 Venda pessoal orientada para o cliente retalhista

A venda pessoal pressupõe uma abordagem orientada para o cliente e, por esta razão, a empresa prepara a sua equipa na identificação das necessidades dos clientes ou no encontro de soluções para os seus problemas, possibilitando o desenvolvimento de uma relação de confiança e lealdade com os clientes (Kotler et al. 2002). As funções da venda pessoal são de índole variada e diferenciada (Quadro 4.27) e definidas de acordo com a empresa, as suas estratégias de comunicação (Fill 2002; Kotler et al. 2002), os objectivos para a venda pessoal, o produto (Kotler 2003) e o público-alvo, retalhista e/ou consumidor (Clow e Baack 2004).

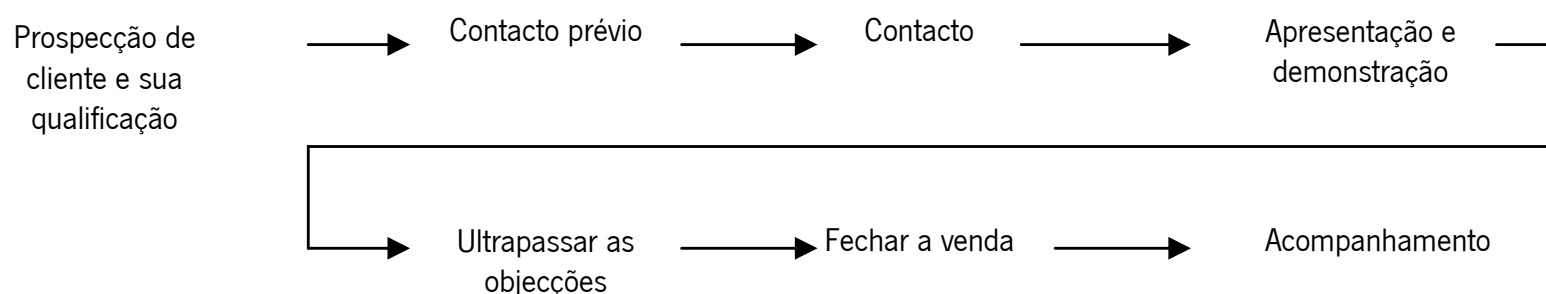
Quadro 4. 27 Funções da venda pessoal para o retalho

Winters e Goodman (1984)	Fill (2002)	Kotler (2003)
<ul style="list-style-type: none">▪ Conhecimento do consumidor▪ Aproximação: ir ao encontro do cliente▪ Determinar as necessidades e desejos do cliente▪ Apresentação do produto e desenvolvimento dos pontos de venda▪ Ultrapassar as objecções do cliente▪ Sugestões de venda▪ Acção de estímulo à compra – fechar a venda.	<ul style="list-style-type: none">▪ Prospeccção▪ Comunicação▪ Venda▪ Recolha de informação▪ Prestação deum serviço▪ Alocação▪ Formação de relação com o cliente	<ul style="list-style-type: none">▪ Prospeccção▪ Definição do alvo da venda▪ Comunicação▪ Venda▪ Prestação de um serviço▪ Recolha de informação▪ Alocação

A análise das diferentes abordagens permite observar que os vários autores convergem na definição das funções da venda pessoal, com destaque para as seguintes diferenças:

- Apenas Winters e Goodman abordam esta problemática nos produtos de moda e atribuem designações diferentes para a mesma definição;
- Fill aponta a função *shapping*, que se define pelo desenvolvimento da relação com o cliente;
- Kotler indica a função *targeting*, ou a decisão sobre como coordenar as visitas aos vários clientes.

A preparação da equipa de vendas, de acordo com os vários autores, como é perceptível na Figura 4.6, é realizada tendo como princípio que o contacto com o cliente deve ser preparado e orientado. No entanto, Fill (2002, p. 695) salienta que este processo não é rígido mas ajustável ao tipo de organização e entre os elementos da equipa de venda pessoal.



Fonte: Kotler et al. 2002, p. 722; Kotler 2003, p. 654

Figura 4.6 Processo da venda pessoal

A identificação e classificação de potenciais clientes é o primeiro passo no processo de contacto com o cliente e respeita à procura de clientes no mercado, selecção dos que são potencialmente mais interessados na oferta e mais adequados à representação da marca no mercado retalhista (Jackson e Hisrich 1996; Kotler et al. 2002; Kotler 2003). As várias fontes de informação utilizadas na identificação de potenciais clientes são os próprios consumidores, bases de dados, feiras de especialidade, inquéritos sobre as campanhas publicitárias, inquéritos realizados através da Internet, promoções de vendas e quaisquer informações recolhidas pelo vendedor, nos canais de distribuição e/ou na Internet (Clow e Baack 2004, p. 374).

Ainda de acordo com Clow e Baack (2004, p. 374), a classificação do cliente deve considerar as seguintes questões: qual o volume de vendas potencial, qual o seu nível de satisfação com o actual vendedor, que fontes utiliza o cliente potencial, qual o seu enquadramento com o plano de comunicação integrada, que dificuldades existem no contacto com o cliente potencial.

O passo seguinte, a preparação para o primeiro contacto, refere-se à procura de informação sobre o cliente nas mais variadas fontes, a selecção da melhor forma de aproximação (visita, chamada telefónica, carta ou mail) e a realização do primeiro contacto com o cliente (Kotler et al. 2002; Kotler 2003). Clow e Baack (2004) denominam esta fase como “aquisição de informação” que pode levar a actualização de dados ou ao abandono do cliente. Segundo Clow e Baack (2004, p. 376), existem três categorias de compra, que refletem o valor do produto para o cliente:

- (1) Pelos valores intrínsecos, ou seja: o potencial cliente conhece o produto, sabe como usá-lo e vê o produto como uma comodidade, o que torna o preço o atributo mais importante do produto.

- (2) Pelos valores extrínsecos: interesse do cliente focalizado nos atributos do produto e na solução que este lhe pode fornecer e que aprecia o aconselhamento como abordagem de venda.
- (3) Pelos valores estratégicos: o cliente prefere o desenvolvimento de relações duradouras que se constroem com base na satisfação de necessidades específicas como a preparação da equipa de vendas do retalhista.

A primeira visita ao cliente é importante na obtenção e desenvolvimento da relação e, segundo Churchill e Peter (1998), Kotler et al. (2002) e Kotler (2003), aspectos como a apresentação do vendedor e o vocabulário utilizado devem ser considerados como parte da mensagem que se pretende transmitir. Clow e Baack (2004, p. 376) indicam as seguintes categorias de abordagem: estímulo-resposta (habitual no telemarketing), necessidade-satisfação, problema-solução e missão-cooperação.

A apresentação da empresa e da marca e a demonstração de produtos é essencial por dois aspectos: focalizar o contacto nos atributos dos produtos e da marca e especificar os benefícios para o retalhista que resultarão da associação à marca (Kotler et al. 2002). Esta demonstração dos produtos pode ser acompanhada por amostras, materiais visuais variados (como as brochuras, por exemplo) e ainda através de apresentações multimédia do produto (Kotler et al. 2002; Kotler 2003).

Durante a apresentação é habitual a colocação de questões¹¹⁹ por parte do cliente às quais o vendedor deve saber responder prontamente com atitude positiva (Kotler et al. 2002; Kotler 2003). Winters e Goodman (1984, p. 362) salientam que algumas das objecções e/ou questões são esperadas, devendo por isso o vendedor fornecer previamente as respostas na sua apresentação. Kotler (2003, p. 656) caracteriza estas questões ou objecções como:

- Resistência psicológica – preferência por outras marcas, apatia, relutância a mudança de hábitos, associações negativas à marca e ideias pré-concebidas;
- Resistência lógica – ao preço, datas de entrega e características do produto.

A conclusão do negócio ou a apresentação de encomendas pelo cliente não deve ser o fim da relação mas sim o seu início. O acompanhamento da relação¹²⁰ da empresa/marca com o cliente deve ser realizado visando a satisfação do cliente e a repetição de compra (Kotler et al. 2002; Kotler 2003). A manutenção da relação com o cliente e o seu acompanhamento é uma

¹¹⁹ Kotler et al. (2002) denominam esta fase de *handling objections* e Kotler (2003) designa de *overcoming objections*.

¹²⁰ Kotler et al. (2002) e Clow e Baack (2004) designam de *follow-up*. Kotler (2003) utiliza *follow-up and maintenance*.

tarefa difícil de realizar mas é mais efectiva em termos de custos que a angariação de novos clientes (Clow e Baack 2004).

4.3.5.2.1 Venda pessoal orientada para o consumidor

A última e a mais importante ligação entre a marca e o consumidor é a equipa de vendas no ponto de venda ou loja. O contacto directo com o consumidor declara o vendedor como um representante da marca ou, no caso de retalho multimarca, do ponto de venda (Phillips 1996). Em ambas as situações, o vendedor torna-se um meio de comunicação com o público consumidor, uma referência da marca ou do ponto de venda multimarca (Diamond e Pintel 1996) e um elemento a considerar no plano de comunicação (Phillips 1996).

Na perspectiva de Diamond e Pintel (1996), tal como na apresentada por outros autores no que respeita à venda pessoal orientada para o cliente retalhista, existem vários aspectos que devem ser considerados por cada elemento da equipa de vendas como a aparência, o discurso e a atitude à solicitação do consumidor. No entanto, ainda de acordo com estes autores (1996, pp. 336-338), o consumidor procura outros aspectos importantes no atendimento do vendedor, nomeadamente:

- O conhecimento dos produtos disponíveis, em termos de utilização, preço, qualidade, estilos e tamanhos;
- A localização dos produtos;
- O aconselhamento sobre a manutenção dos produtos.

Os aspectos apontados por Diamond e Pintel, segundo Rabolt e Miler (1997, p. 199), permitem um melhor atendimento ao consumidor, facilitam a venda e a compra, orientam a percepção positiva do ponto de venda e fomentam a compra repetida. Sharma e Krishnan (2002, p. 318), num estudo comparativo entre a venda pessoal e o *e-commerce* de produtos de moda, destacam também estes aspectos como vantagens imediatas e físicas da venda pessoal e referem ainda a possibilidade de contacto físico com o produto.

Existem, de acordo com Winters e Goodman (1984, p. 357), dois tipos de atendimento no retalho ou no ponto de venda: o atendimento simplificado, que se define pelos vários métodos de colocação dos produtos para que o consumidor os escolha em regime de *self-service*; e o atendimento personalizado, que implica a orientação do consumidor no ponto de venda, o

aconselhamento e a realização da venda. O Quadro 4.28 apresenta as vantagens e desvantagens do atendimento simplificado e do atendimento personalizado.

Quadro 4.28 Vantagens do atendimento simplificado e do atendimento personalizado

ATENDIMENTO SIMPLIFICADO	ATENDIMENTO PERSONALIZADO
<ul style="list-style-type: none">▪ Reduz os custos associados à venda;▪ Adequada a produtos de moda específicos e já embalados;▪ Indicada para certos segmentos de mercado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Adequada a segmentos de mercado que precisam de aconselhamento e de serviço especializado;▪ O atendimento personalizado permite a venda de outros produtos associados;▪ A venda serve como reforço dos outros elementos do mix de comunicação integrada de marketing.

Fonte: Winters e Goodman 1984, p. 358 (adaptado)

Rabolt e Miler (1997, p. 200) indicam ainda um tipo intermédio de venda: o atendimento limitado, em que o consumidor pode seleccionar o produto ou marca em *self-service* com a possibilidade de aconselhamento.

Os serviços disponibilizados ao consumidor são também um aspecto influente na percepção do ponto de venda. Rabolt e Miler (1997, p. 200) referem as seguintes categorias:

- (1) Serviços básicos, como por exemplo os espaços de provas e os espelhos;
- (2) Serviços secundários, como a transferência de mercadoria entre lojas e serviço de arranjos, por exemplo.
- (3) Serviços tangíveis podem incluir *childcare* ou entrega ou domicílio;
- (4) Serviços intangíveis como o atendimento personalizado, por exemplo;
- (5) Serviços transaccionais, referentes aos modos e facilidades de pagamento e ao serviço de trocas e substituição, por exemplo.

Na indústria de produtos de moda, a preparação da equipa de vendas pode ser realizada através de pequenos desfiles de moda que possibilitam a sua preparação com informação relevante sobre a colecção, como por exemplo a explicação do tema ou a relevância dos materiais e cores, e sobre as tendências de moda (Phillips 1996).

4.3.6 Merchandising visual

4.3.6.1 Conceito de merchandising visual

O merchandising visual, inicialmente encarado como um medium da publicidade¹²¹ e como técnica de promoção de vendas¹²², é agora considerado um elemento do mix de comunicação

¹²¹ Para Lea-Greenwood (1998, p. 324), o merchandising visual “as media advertising is often replicated in window stills and graphics; this not only provides costs benefits, but also ensures an integrated approach to the brand communications process”.

com abordagem e técnicas próprias (Winters e Goodman 1984). Embora tenha grande importância e presença ao nível do retalho (Winters e Goodman 1984; Diamond e Diamond 1999; Varley 2001), todos os sectores da indústria e do comércio de produtos de moda recorrem a este elemento de comunicação como um meio directo de comunicar com os seus públicos, seja nas feiras de especialidade ou nos showrooms da própria empresa (Diamond e Diamond 1999).

O merchandising visual é o termo geral utilizado na descrição de todos os aspectos que o consumidor vê quando entra no ponto de venda e que, através da criação de um ambiente atractivo e apelativo, motive a sua entrada e a compra de produtos¹²³ (Batra et al. 1996; Phillips 1996; Rabolt e Miler 1997; Diamond e Diamond 1999; Wolfe 2003).

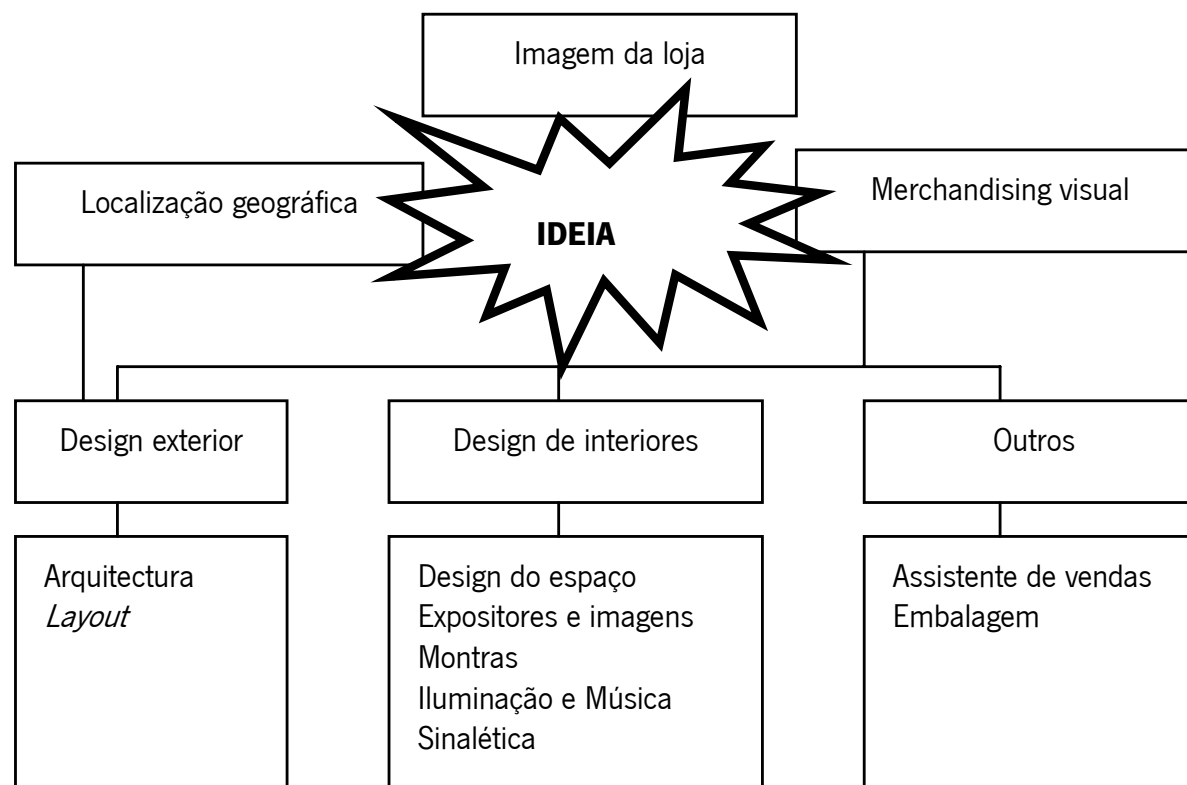
Para Kerfoot et al. (2003), o merchandising visual está relacionado com a percepção do produto e/ou marca, a forma como são visualmente comunicados ao consumidor e o modo como a mensagem é efectivamente decodificada. Como elemento de comunicação, o merchandising visual pode ainda ser caracterizado como:

- Não pessoal, uma vez que não se efectua nos dois sentidos;
- Directo porque é dirigido aos sentidos do consumidor – visão, tacto, som e olfacto;
- De natureza promocional mas com propósito institucional;
- É um veículo utilizado para atrair o consumidor ao ponto de venda (Phillips 1996, p. 159).

Guedes e Soares (2005a) apontam o merchandising visual como um meio complementar de comunicar a identidade de marca e a imagem de moda no ponto de venda (ver Figura 4.7), destacando a importância que este elemento detêm no comportamento de compra. Ainda de acordo com as autoras, a mensagem (ideia na figura) que a marca pretende transmitir, deve ser também desenvolvida através do design do produto e do merchandising visual de forma integrada com os restantes elementos de comunicação integrada de marketing.

¹²² Winters e Goodman (1984) e Phillips (1996) consideram o merchandising visual como técnica das promoções de vendas e indicam-no como um excelente reforço à publicidade.

¹²³ Para Rabolt e Miler (1997, p. 179), o merchandising visual é indicado para pontos de venda com atendimento simplificado ou limitado.



Fonte: Guedes e Soares 2005a, p. 6

Figura 4.7 Elementos de criação de imagem do ponto de venda no processo de comunicação de marketing

O merchandising visual efectivo, conseguido através da coordenação da abordagem comercial com o design de ambiente do ponto de venda (ver as possíveis abordagens no Quadro 4.29), pretende sustentar a gestão de produtos, maximizar os esforços da equipa de vendas, comunicar os valores da marca ou do retalhista (Varley 2001), apesar da necessidade da expansão de pontos de venda no mercado se revelar de gestão complexa mas fundamental no processo de comunicação com a audiência (Sommier 2000). No entanto, a gestão do produto não pretende apenas garantir a sua disponibilidade, mas também desenvolver a apresentação dos produtos no ponto de venda (Varley 2001; Phillips 1996; Wolfe 2003), nomeadamente ao nível da exposição de produto na loja ou no Website, do aspecto geral da colecção e da relação dos temas e com ambiente criado (Varley 2001, p. 13).

Figura 4.29 Categorias de merchandising visual

Abordagem local

- Pode ser adaptado às preferências do mercado local
- Permite incorporar temas locais nas vitrinas
- Pode ser adaptado à concorrência local

Abordagem centralizada

- Controle da comunicação de marca no retalho
- Promove uma identidade mais nacional e/ou internacional
- Permite a coordenação de temas e mensagens corporativas com os elementos do merchandising visual

Fonte: Varley 2001, p. 174

Para Diamond e Pintel (1996, p. 282), o merchandising visual no ponto de venda desempenha as seguintes funções:

- A aparência da loja e da sua mercadoria deve influenciar e motivar a compra dos vários itens;
- As vitrinas devem captar a atenção dos transeuntes e persuadi-los a entrar;
- A atenção dos clientes deve ser captada de forma a motivar à compra imediata;
- Os itens relacionados, quando combinados adequadamente, resultam em mais compras por cliente;
- O merchandising visual apresenta a imagem do ponto de venda aos clients potenciais.

Como desvantagens, o merchandising visual revela a necessidade de substituição frequente dos expositores e os custos que tal implica, e o custo da contratação de pessoal qualificado para a venda pessoal e para a criação do próprio merchandising visual (Rogers e Gamans 1983, p. 267).

A criação de ambientes que comuniquem a identidade e a imagem de moda, tem como objectivo diferenciar a oferta (Lea-Greenwood 1998; Diamond e Diamond 1999; Kerfoot et al. 2003), criar uma imagem clara e positiva (Rabolt e Miler 1997), posicionar a marca no mercado (Rogers e Gamans 1983; Rabolt e Miller 1997; Lea-Greenwood 1998; Kerfoot et al. 2003) e fomentar a compra por impulso (Phillips 1996; Rabolt e Miler 1997). No entanto, o design de ambientes coerente e transmissor da mensagem pressupõe, ainda, que não seja necessário mudanças constantes mas que o ambiente transmita a identidade de marca e a imagem de moda, permitindo adaptações aos temas e aos produtos de cada colecção e às exigências do público-alvo (Colborne 1996; Diamond e Diamond 1999).

A definição da imagem do ponto de venda¹²⁴, segundo o estudo de Newman e Patel (2004, p. 773), está directamente relacionada com a percepção dos pontos de venda (ver Quadro 4.30) e deve considerar que alguns aspectos lhe estão inerentes, designadamente:

- É um acto imediato e não reflectido;
- É contextualizado num momento e espaço específicos;
- Está dependente da situação de compra e pode alterar-se com a experiência;
- Os atributos da imagem do ponto de venda variam de acordo com a categoria do produto;

¹²⁴ Antonides e Raaij (1998), Churchill e Peter (1998) e Wolfe (2003) definem a imagem do ponto de venda como a imagem percebida pelo seu público-alvo; sendo o seu ponto de diferenciador no mercado, a imagem deve comunicar o tipo de produto e serviços que oferece e corresponder claramente às necessidades do seu grupo de consumidores.

- O ambiente físico influencia o comportamento de compra.

Quadro 4.30 Factores que influenciam a percepção do ponto de venda

Phillips (1996, pp. 27-30)	Antonides e Raaij (1998, pp. 416-418)	Wolfe (2003, p. 240)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A mercadoria e a categoria de preço; ▪ A localização do ponto de venda e o design do espaço físico; ▪ Outros factores como os serviços, o horário, as formas de pagamento; ▪ Acompanha as exigências do público-alvo ▪ As promoções de venda devem ser definidas de acordo com a imagem e a personalidade do ponto de venda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A localização e os aspectos relacionados como o estacionamento, os transportes públicos e os pontos de venda da mesma área; ▪ A aparência exterior (arquitectura, vitrinas, posters, etc); ▪ O layout (ou design do espaço físico); ▪ A categoria de preço percebida; ▪ A variedade e a qualidade percebida do produto; ▪ A experiência e disponibilidade dos vendedores; ▪ A atmosfera criada através das características físicas do espaço e das percepções subjectivas; ▪ O tipo de clientes/consumidores; ▪ O tempo de espera e os serviços oferecidos; ▪ A comunicação e os meios utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O produto e respectiva relação com o ciclo de vida de moda, e a relação do ciclo de vida do produto com o tipo de venda; ▪ Os serviços oferecidos, tais como os privilégios de crédito, o serviço de devoluções, as encomendas por telefone, a entrega ao domicílio, a apresentação do espaço destinado à prova das peças, os espaços de bar, o estacionamento gratuito, as alterações e reparações dos produtos; ▪ O espaço físico e a relação ambiente/imagem de moda; ▪ Os vendedores e aspectos como o número de funcionários, a sua aparência, disponibilidade e atitudes; ▪ A promoção, tal como publicidade, deve criar desejo de compra no consumidor mas também corresponder às suas expectativas.

A influência do ambiente no comportamento de compra foi salientada por Cholatpinyo et al. (2002a, p. 18), ao afirmarem que “os indivíduos escolhem determinadas lojas de moda da mesma forma que tomam outras decisões e escolhas em sociedade”. Colborne (1996, p. 21) já havia salientado que:

- As preferências do consumidor determinam a localização do ponto de venda;
- A apresentação e decoração do ponto de venda devem ser coincidentes com a sua localização;
- A exposição dos produtos é realizada com base na satisfação das necessidades (sociais, psicológicas e físicas) do consumidor;
- Os benefícios do produto podem determinar o comportamento de compra¹²⁵.

¹²⁵ Colborne (1996, p. 21) indica os seguintes comportamentos:

- Alguns clientes compram qualquer marca desde esteja facilmente acessível;
- Outros comparam produtos e preços e preferem escolher entre grandes sortidos;
- Muitos clientes compram pelo prestígio, procurando etiquetas conhecidas, marcas de renome e produtos que apresentam características de moda;
- Clientes conscientes da moda compra mais cedo na estação do que os compradores de manutenção ou aqueles que só compram quando a necessidade surge.

4.3.6.2 Elementos e técnicas de merchandising visual

O merchandising visual, de acordo com a perspectiva dos vários autores, abrange diversos elementos (ver Quadro 4.31) com características e técnicas próprias e referentes ao aspecto exterior, ao ambiente criado no interior do ponto de venda e à própria exposição da colecção no ponto de venda.

Quadro 4.31 Factores a considerar na criação do ambiente no ponto de venda

Churchill e Peter (1998)	Diamond e Diamond (1999)	Varley (2001)	Wolfe (2003)	Guedes e Soares (2005a)
<ul style="list-style-type: none">▪ Arquitectura e layout▪ Luz, som e cheiro▪ Esquema de cor na exposição da colecção▪ Expositores▪ Aparência dos vendedores	<ul style="list-style-type: none">▪ Produto▪ Elementos decorativos▪ Vitrinas▪ Manequins▪ Cor▪ Luz▪ Símbolos, sinalética e outros aspectos gráficos	<ul style="list-style-type: none">▪ Símbolos e identidade da marca no exterior▪ Expositores para vitrinas▪ Layout interior do ponto de venda▪ Expositores e apresentação da colecção▪ Iluminação e música	<ul style="list-style-type: none">▪ Localização, arquitectura e símbolos▪ Layout da zona de vendas e respectiva decoração▪ Expositores e apresentação da colecção▪ Etiquetas	<ul style="list-style-type: none">▪ Arquitectura, símbolos e layout exterior do ponto de venda▪ Design do espaço interior (área de venda e área de apoio às vendas)▪ Vitrinas▪ Expositores e estantes▪ Luz e música▪ Sinalética▪ Embalagem▪ Assistentes de vendas (ou vendedores no ponto de venda)

O aspecto exterior do ponto de venda, referente à localização, à arquitectura do edifício, ao layout exterior do ponto de venda e respectivos símbolos (como o logótipo e nome da marca ou do retalhista) é importante no desenvolvimento da reputação do ponto de venda. Para Wolfe (2003, p. 250) a localização do ponto de venda deve ser escolhida seguindo critérios como a visibilidade, a compatibilidade com o ambiente em que se insere e a conveniência para o consumidor. Ainda de acordo com a mesma autora, a arquitectura deve apelar ao segmento de mercado, reflectir o tamanho, o prestígio e o mix do produto.

Relativamente aos símbolos exteriores, devem reflectir a imagem, gerar interesse no público-alvo, incentivar o consumidor a entrar (Wolfe 2003), reflectir o posicionamento da marca (Phillips 1996) e comunicar a identidade de marca (Colborne 1996; Varley 2001). Colborne (1996) destaca ainda que os símbolos são habitualmente o primeiro contacto do consumidor com o ponto de venda, salientando que, para além de identificarem o ponto de venda, podem também descrever o tipo de produto e informar sobre eventos e promoções.

A vitrina faz parte do layout exterior do ponto de venda e, numa perspectiva integrada de comunicação de marketing, permite reforçar a mensagem transmitida pela publicidade, causar maior impacto pela frequência da mensagem (Rogers e Gamans 1983) e estimular a entrada com o intuito de conhecer o produto publicitado. Os principais objectivos da criação de vitrinas é aumentar as vendas, criar prestígio para a marca e/ou retalho e comunicar ao público-alvo a imagem de moda e as tendências de moda para cada estação (Winters e Goodman 1984).

As vitrinas são um elemento importante no merchandising visual, uma vez que são o *look* e a personalidade da loja e, muitas vezes, o primeiro contacto com a imagem de moda, podendo contribuir consideravelmente para o tráfico e o volume de vendas do ponto de venda (Winters e Goodaman 1984).

Podem, segundo Winters e Goodman (1984, pp. 318-341) e Rabolt e Miler (1997, p. 328), ser divididas em abertas ou fechadas. As vitrinas fechadas, apontadas pelos autores como a forma mais tradicional, caracterizam-se pela exposição isolada na vitrina dos vários produtos e é limitada por uma parede que divide a vitrina da zona de venda interior. As vitrinas abertas (ver vantagens e desvantagens no Quadro 4.32), mais usuais em centros comerciais, não possuem qualquer divisão e permitem visibilizar todo o interior do ponto de venda, o que a revela como menos efectiva que a vitrina fechada, uma vez que disputa a atenção do consumidor com o interior do ponto de venda (Rabolt e Miler 1997).

Quadro 4.32 Vantagens e desvantagens da vitrina aberta

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">▪ permite a percepção da personalidade do ponto de venda▪ aumenta a zona de venda através da ilusão de espaço▪ a visão do interior do ponto de venda motiva à entrada▪ os custos de manutenção e construção são inferiores	<ul style="list-style-type: none">▪ dificulta a apresentação de tendências e o desenvolvimento dos respectivos pontos de vista▪ retira a privacidade aos consumidores que se encontram no interior do ponto de venda▪ se o ponto de venda estiver vazio pode desencorajar a entrada▪ retira espaço de exposição do produto no interior do ponto de venda

Fonte: Winters e Goodman 1984, pp. 330-332 (adaptado)

Para além dos tipos de vitrinas referidos pelos autores anteriores, Wolfe (2003, pp. 413-414) apresenta ainda as vitrinas semi-fechadas, que se caracterizam por possuírem apenas uma parte tapada, e as ilhas, que se definem como vitrinas com os quatro lados visíveis e que são colocadas no interior do ponto de venda.

A exposição da colecção nas vitrinas é mais efectiva quando é realizada de acordo com um tema¹²⁶, permitindo dessa forma a transmissão da imagem de moda (Phillips 1996) e da sua concordância com as tendências de moda, a estação do ano e o *timing* da colecção (Winters e Goodman 1984). No entanto, alguns aspectos devem ser considerados no seu design¹²⁷, tais como: o ambiente circundante, a luz real e/ou artificial e a sua influência na percepção da cor e dos produtos, a natureza e a localização do ponto de venda, os transeuntes e a perspectiva que obtêm quando passam no ponto de venda (Winters e Goodman 1984; Phillips 1996).

O ambiente ou o espaço interior do ponto de venda é o elemento do merchandising visual com mais componentes, designadamente: o design do espaço da zona de vendas e respectivo *layout* (da área de vendas e da área de apoio às vendas); os expositores e a forma como a colecção são expostos; o esquema de cor conseguido através da exposição da colecção; a iluminação e a música; a equipa de vendas¹²⁸.

O *layout* da zona de vendas é conseguido através da disposição do produto e da respectiva localização das prateleiras e expositores e o seu design deve considerar: a circulação dos consumidores pelo maior número possível de secções mas de forma a permitir a simplificação do processo de compra (Helfer e Orsini 1996; Varley 2001); a redução do tempo dispendido no atendimento; a transmissão da imagem global e a ordenação harmoniosa da colecção; a rentabilidade do espaço (Helfer e Orsini 1996); o aconselhamento e aquisição de acessórios para cada produto de moda (Rabolt e Miler 1997; Wolfe 2003).

Para Phillips (1996) e Wolfe (2003), o *layout* da zona de venda pode também influenciar o padrão de tráfico de consumidores, o ambiente do ponto de venda e a eficiência operacional no atendimento ao cliente. Ainda segundo esta autora (2003, p. 250), deve ser flexível e permitir alterações na exposição da colecção, uma vez que “o bom design de interiores permite minimizar custos enquanto maximiza a satisfação do vendedor e do cliente. O espaço de venda dever ser agradável e ter uma atmosfera amigável que convide e seja convidativa para os clientes”.

Os expositores interiores apenas cumprem a sua função no ponto de venda, o que determina que a atracção do público-alvo tem de ser obtida através de outros elementos do mix de comunicação como a publicidade, as promoções de venda ou a *publicity* (Winters e Goodman

¹²⁶ Para Colborne (1996, p. 108), o tema deve ser determinado a partir do estilo, da categoria de preço e da capacidade de identificação do produto com um tema específico.

¹²⁷ O design da vitrina inclui os seguintes elementos (Winters e Goodman 1984, pp. 332-333): o produto, os objectos decorativos alusivos ao tema, o cenário e os manequins, entre outros tipos de expositores.

¹²⁸ Esta problemática já foi explorada anteriormente neste capítulo, no ponto referente à Venda pessoal.

1984). No entanto, a colocação da colecção nos expositores¹²⁹ permite ainda estimular o interesse pelo produto, fornecer informação sobre as novas tendências, fomentar a compra por impulso e a compra múltipla e reforçar a imagem visual do ponto de venda (Wolfe 2003, p. 406). A estes objectivos, Rogers e Gamans (1983, p. 261) acrescentam o apresentar um grupo de produtos seleccionados, ajudar a visualizar o produto e as combinações possíveis de produtos e intensificar a procura de itens que estão na fase de introdução no ciclo de vida de moda.

A iluminação dos produtos é um aspecto importante que influencia a percepção dos elementos visuais (Winters e Goodman 1984), como os volumes e as texturas (Colborne 1996), e a captação de atenção para os produtos (Churchill e Peter 1998).

A cor, outro elemento cuja percepção é igualmente influenciada pela luz, é fundamental no planeamento da exposição dos produtos de moda, tanto no interior do ponto de venda como na vitrina, e exige o conhecimento dos princípios orientadores da psicologia da cor (Winters e Goodman 1984; Colborne 1996). Para Kerfoot et al. (2003), a cor também influencia a percepção do preço, a qualidade do produto e a percepção da oferta total do ponto de venda.

A cor é o primeiro elemento visual que o consumidor capta, aquele que melhor comunica o estilo e o tema da imagem de moda, para além de orientar o consumidor na decisão de compra (Colborne 1996; Diamond e Diamond 1999; Soares 1999). O seu planeamento pode ser realizado através da coordenação por família de cor¹³⁰ (Colborne 1996) e utilizando três técnicas de coordenação: a monocromia, a analogia e a complementariedade da cor (Diamond e Pintel 1996; Diamond e Diamond 1999).

As etiquetas, outro elemento considerado por Wolfe (2003, p.338) como importante no merchandising visual e na comunicação da identidade de marca, informam os consumidores sobre vários aspectos, designadamente sobre o nome da marca, o tamanho, o preço, o número do modelo, a garantia de substituição ou devolução do dinheiro, entre outras características do item.

¹²⁹ Para Rogers e Gamans (1983, p. 261), a colocação da colecção nos expositores tem de transmitir a imagem de moda e pode ser realizada através do tema principal, da paleta de cor, do destaque de um item ou de vários da mesma categoria e no caso do retalho multimarcas, pelo destaque da marca com mais notoriedade.

¹³⁰ Para Colborne (1996, p. 95) o desenvolvimento de um plano de cor, essencial ao merchandising visual de produtos de moda, pode ser realizado da seguinte forma: Avaliar o item e determinar qual a sua cor dominante. Repetir essa cor suficientemente (80%), em áreas compactas, para criar um efeito dominante, e repetir as cores não dominantes suficientemente (20%) para realçar e desenvolver o esquema de cores. Considerar a inspiração ou o carácter dos produtos e seleccionar as cores em conformidade.

CAPÍTULO V – MODELO PRELIMINAR DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE COLECÇÕES DE PRODUTOS DE MODA

5 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE COLECÇÕES DE PRODUTOS DE MODA

5.1 Especificidades da comunicação integrada de produtos de moda

Os modelos de comunicação integrada de marketing desenvolvidos até ao presente, conforme ressalta do estudo do estado da arte realizado, são de carácter generalista. O primeiro contributo deste trabalho de investigação é a síntese das teorias dos modelos apresentados pelo conjunto dos autores referidos (ver Anexo 3). Sendo que nenhum dos modelos analisados reflecte a realidade do mercado de produtos de moda, o segundo contributo será a criação de um modelo de referência para as marcas de produtos de moda, considerando que estes apresentam especificidades que desviam o seu desempenho no mercado das categorias de produtos consideradas por aqueles modelos.

Entre as especificidades dos produtos de moda identificadas destacam-se a exigência da actualização da imagem de moda a um ritmo cada vez mais acelerado, o que implica que o seu ciclo de vida é curto e o seu desempenho sustentável no mercado exigem um plano de comunicação integrada que inclua as áreas do design de produto, do marketing e da comunicação de marketing. Na realidade deste mercado, a complexidade do processo de comunicação integrada não se fundamenta apenas na efemeridade dos produtos, resultante da adaptação contínua das propostas ao mercado. Resulta, também, de quatro outros factores:

- (1) Elevado número de elementos a integrar no processo;
- (2) Especificidade de cada um dos elementos a integrar, que requerem competências e objectivos de comunicação diferentes mas complementares;
- (3) Interpenetração dos elementos e simultaneidade a imprimir ao seu desempenho, que implicam que qualquer tipo de desajustamento se torna perceptível e reduz o impacto do processo de comunicação;
- (4) Interdependência dos conteúdos de cada elemento de comunicação.

A especificidade do conceito de produto de moda e do seu contexto de aplicação tornou necessário que se procedesse à definição e enquadramento dos conceitos e à modelização do mix de comunicação integrada no contexto específico, através da sistematização das interrelações dos seus elementos.

Este modelo preliminar foi estruturado com o objectivo de permitir a operacionalização a realizar ao nível do estudo empírico. Assim sendo, e a partir dos conceitos e modelos apresentados pelos vários autores, desenhou-se um modelo preliminar que considerou as especificidades actuais do mercado de produtos de moda e que orientou e permitiu a realização da investigação empírica junto do mercado português.

5.2 Enquadramento conceptual

Na estruturação do modelo torna-se imprescindível definir com clareza os vários conceitos intervenientes no processo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda operacionalizados no modelo, tais como: produto de moda, ciclo de vida do produto de moda, marca de produto de moda, imagem de moda, comunicação de produtos de moda e formatos de comunicação integrada.

- Produto de moda

O produto de moda é qualquer produto de vestuário ou relacionado, manufacturado em série e apresentado ao mercado inserido em colecções, cuja criação e desenvolvimento resulta do trabalho conjunto entre os gestores de marketing e os criativos de design, e visa a satisfação das exigências de um segmento ou nicho de mercado específico. A principal característica do produto de moda é a sua dupla natureza – funcional e simbólica, em que a componente simbólica assume dimensões comunicativas dependentes não só da imagem de moda que está implícita ao produto e à marca, mas também da mensagem pessoal que o utilizador deseja ou pretende comunicar, intencional ou não intencionalmente, aos seus pares e à sociedade em geral.

Os produtos de moda, embora se encontrem associados a várias classificações focalizadas na categoria de produto e/ou na tipologia do consumidor, tendem a ser classificados pelo processo de desenvolvimento em si e, no caso específico dos produtos de vestuário, são subdivididos em produtos pronto-a-vestir e produtos *fast-fashion*.

- Ciclo de vida do produto de moda

O lançamento destes produtos no mercado, na forma de apresentação de colecções subordinadas a um conceito, é caracterizado pela sazonalidade e pela renovação contínua (ao

longo da estação) dos produtos (itens/modelos) no ponto de venda. Este processo provoca a rápida obsolescência dos produtos (itens), ou seja, confere-lhes um ciclo de vida curto ou muito curto. No entanto, os temas para a estação, as tendências de moda propostas e a imagem de moda desejada, são mantidos durante a estação. A renovação das propostas sobre a estação é realizada de forma faseada e tem em consideração os factores não controláveis como, por exemplo, a realidade climática (mais frio, mais calor, mais chuva do que previsível para a época) e o aparecimento de “modas” resultantes de ocorrências não previstas, favoráveis ou desfavoráveis à marca ou à colecção, etc.

- Marca de produto de moda

A marca nos produtos de moda é um elemento intangível que, através da sua identidade e da presença dos seus elementos constituintes (como o nome e o logótipo) no produto ou em qualquer acção a si associada, permite a comunicação de uma dada proposta de moda, da sua imagem e benefícios, bem como dos atributos dos seus produtos. É, no essencial, uma imagem mental e simbólica que tem por objectivos aumentar o valor dos produtos para o cliente, diferenciar e posicionar os produtos no mercado e estimular o desenvolvimento de expectativas e emoções positivas dos segmentos de mercado-alvo em relação às proposta presentes e futuras da marca.

Nos produtos de moda, a marca pode ser a principal força motivadora da decisão de compra pois tende a criar associações com estilos de vida particulares através da imagem de moda que transmite, quer nas propostas concretizadas pelas sucessivas colecções, quer pela comunicação que realiza.

- Imagem de moda

A imagem de moda encontra-se associada à marca e aos produtos de moda que esta oferece, implicando ligações directas e de correspondência a aspectos como a identidade de marca, a imagem de marca e a imagem de moda desejada pelo público-alvo. A relação existente entre estes aspectos, estabelecadora do sistema que rege a criação de imagem de moda (ver Figura 5.1) define o posicionamento no mercado.

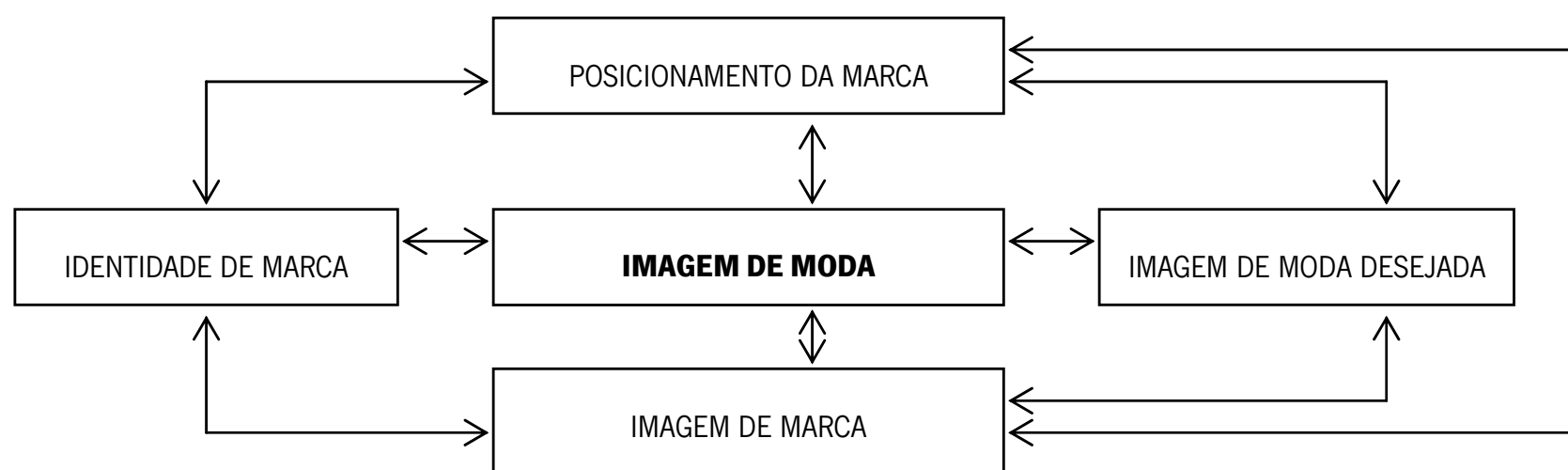


Figura 5.1 Sistema de criação de imagem de moda

A imagem de moda da marca apresenta duas componentes, uma mutável e outra permanente, ou não mutável. A componente não mutável da imagem de moda de uma marca respeita à imagem de moda desejada pelo consumidor-alvo ou ao seu estilo de vida ou, ainda, aos factores específicos por ele valorizados, sendo através dela que a marca constrói a sua ligação com o mercado, em geral, e o seu segmento/nicho de mercado-alvo, em particular. Esta componente constitui o elo de ligação entre colecções e é responsável pela sustentabilidade e rentabilidade da marca.

A componente mutável da imagem de moda resulta da necessidade de adaptação de cada nova oferta da marca às tendências de moda da estação e/ou do momento, é desenvolvida continuamente e pressupõe a sua conformidade, por um lado, com o conceito de produto e a identidade de marca e, por outro, com a imagem de moda desejada pelos consumidores-alvo.

A percepção da marca, ou imagem de marca, resulta no posicionamento da marca no mercado. A componente permanente da imagem de moda da marca implica que as alterações constantes dos aspectos estéticos não interfiram com a mensagem que a marca emite continuamente para o mercado, antes a reforcem, no sentido de desenvolver e de manter junto do público-alvo a percepção positiva da marca.

- Comunicação de produtos de moda

A comunicação de marketing é um dos quatro elementos do marketing mix que, a partir do recurso aos meios, técnicas e actividades específicas de cada um dos elementos que a constituem, possibilita a transmissão de mensagens entre a empresa e/ou marca e os seus públicos-alvo. O mix de comunicação, no caso particular das marcas de produtos de moda, inclui a publicidade, as promoções de venda, o marketing directo, as relações públicas, a venda

pessoal e o merchandising visual. Os conteúdos de cada um dos elementos do mix de comunicação de produtos de moda assumem características muito específicas, sobretudo devido ao seu carácter simbólico. Para além deste aspecto, o produto é, em si mesmo, um elemento fundamental de comunicação, na sua componente estética e de materialização de uma dada imagem de moda e o veículo de uma mensagem personalizada destinada ao consumidor.

A comunicação integrada envolve a troca de informação entre a marca e o seu público-alvo. Na perspectiva da marca, considera todas as acções que envolvam a emissão de uma mensagem coerente para o cliente ou público-alvo, pressupondo a coordenação de todos os elementos que comportem capacidade comunicacional o que, nas marcas de produtos de moda, inclui o design de produto, o marketing mix e a comunicação de marketing, segundo uma perspectiva alargada e englobada.

- Formatos de comunicação integrada

Os meios, as técnicas e actividades utilizadas como canais pelos vários elementos do mix de comunicação são aqui designados como formatos de comunicação integrada. Esta classificação deve-se principalmente à aplicabilidade múltipla que os formatos utilizados pelo mix de comunicação podem ter num contexto integrado.

5.3 Pressupostos do modelo preliminar

Da investigação realizada, e exposta anteriormente, surgiu a necessidade de estabelecer os pressupostos que orientaram a criação deste modelo preliminar, entre os quais se destacam as especificidades do mercado de produtos de moda e os objectivos de comunicação de marketing para a marca aplicados a esta realidade e que orientam a elaboração do plano de comunicação integrada.

O mercado de produtos de moda apresenta especificidades próprias, como a elevada competitividade e mutabilidade, que têm origem nas seguintes condições:

- (1) A necessidade das marcas acompanharem a evolução das exigências cada vez mais particulares dos seus públicos-alvo;
- (2) O facto da comunicação de marketing ser um factor essencial para o desempenho das marcas, através do qual as marcas se posicionam no mercado pela transmissão contínua da sua mensagem;

(3) A efemeridade das marcas implica que as colecções comuniquem com os seus públicos-alvo através da comunicação da imagem de moda e da identidade de marca.

Os objectivos de comunicação, que abrangem a notoriedade da marca, a conquista de uma atitude favorável do segmento de mercado-alvo em relação à imagem de moda da marca e a decisão de compra (envolvimento do consumidor-alvo com a marca) são delineados de acordo com as estratégias de marca e de comunicação adoptadas pela empresa. Assim, estabelecem o quadro estruturante para a definição do mix de comunicação e a selecção das técnicas a utilizar e das actividades a implementar.

As relações entre os diversos objectivos de comunicação e a forma como se influenciam, esquematizadas na Figura 5.2, são indicativas da complexidade do processo de comunicação dos produtos de moda.

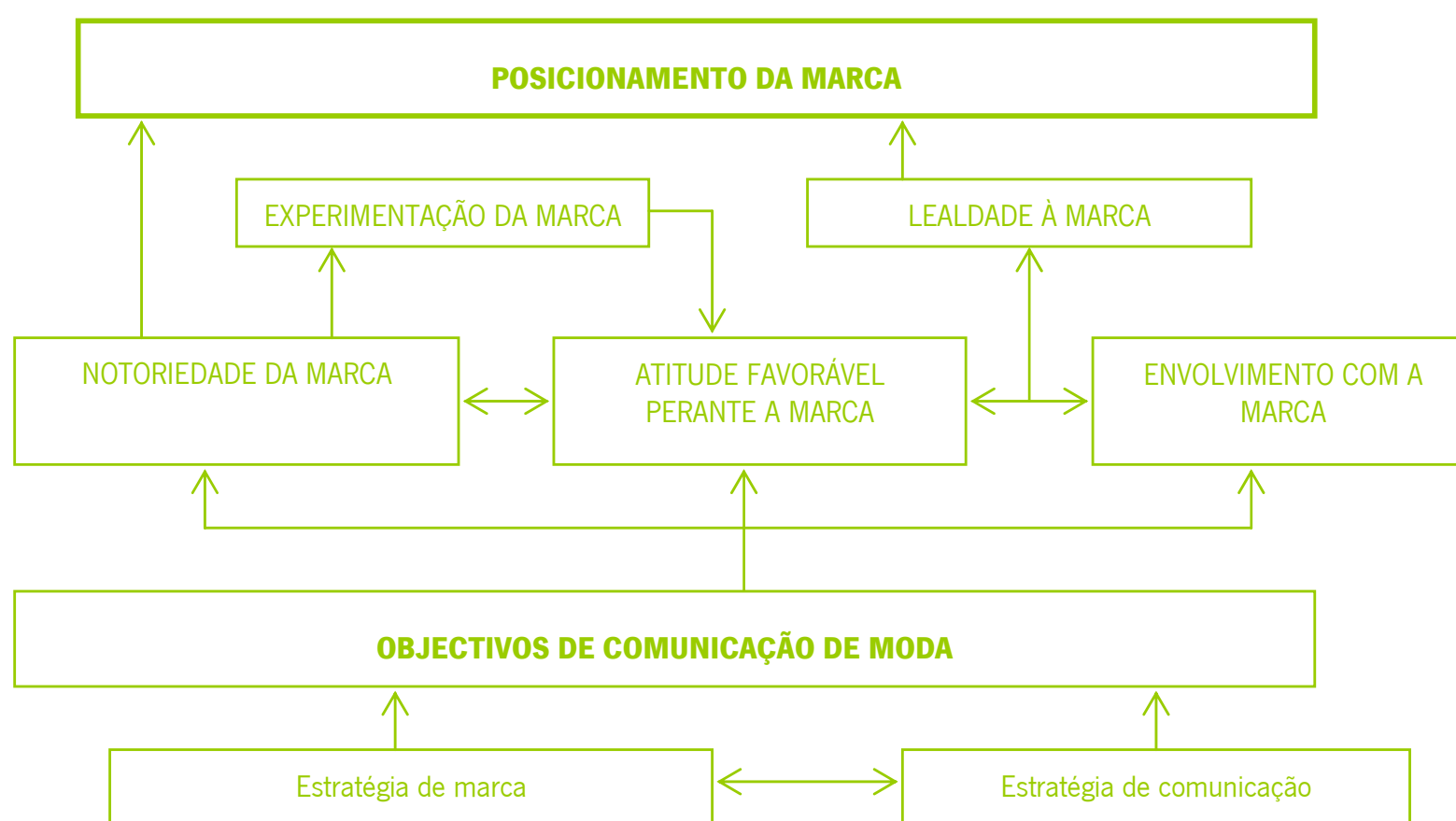


Figura 5.2 Objectivos de comunicação de moda e sua interrelação

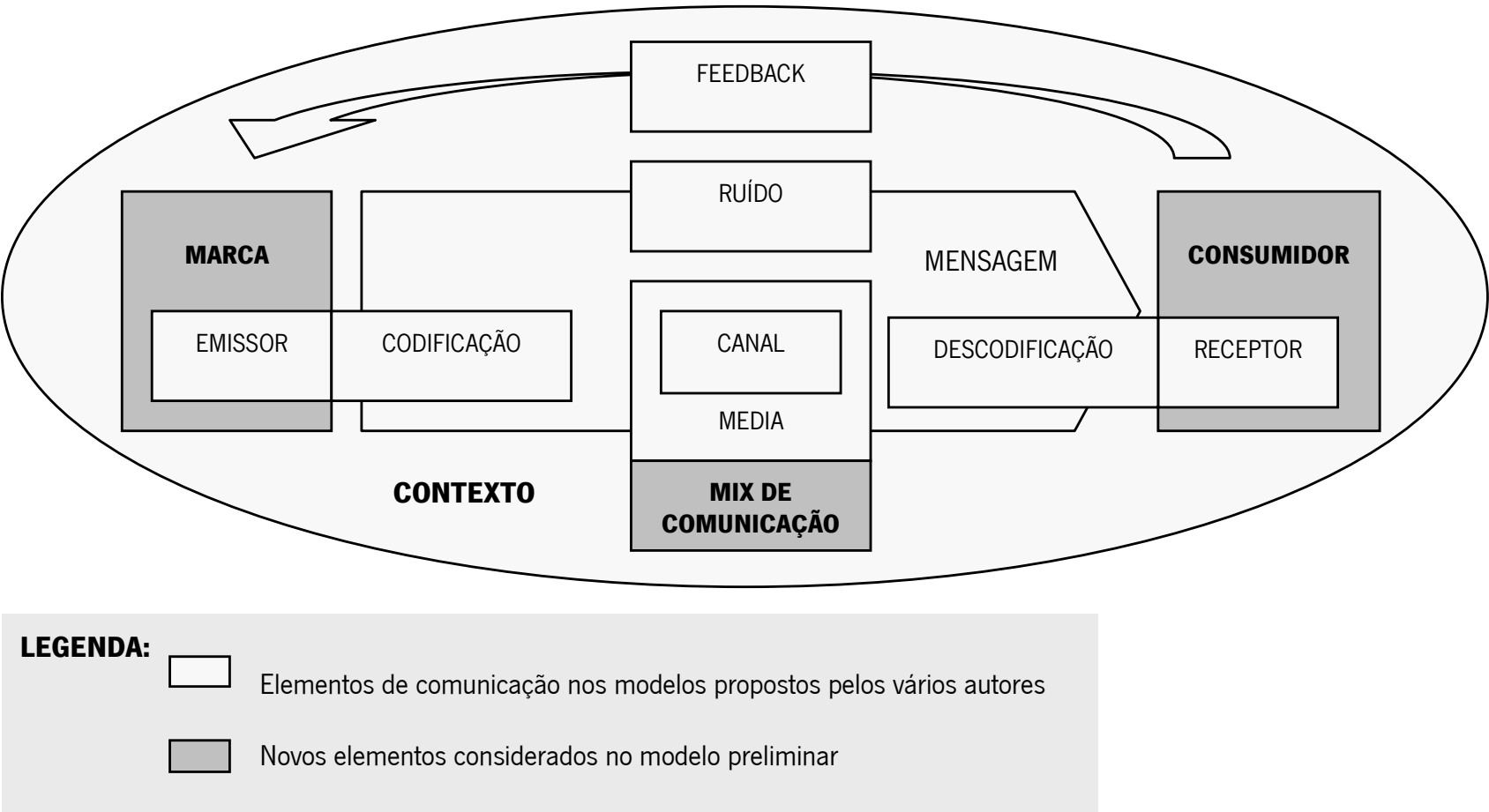
A análise das relações expostas na figura anterior, permite verificar que:

- (1) A notoriedade influencia a experimentação dos produtos e determina o posicionamento da marca;
- (2) A experimentação estimula a atitude perante a marca, que se pretende favorável, provocando o envolvimento com a marca, que será tão mais rápido quanto maior a satisfação obtida através da experimentação;

- (3) A atitude favorável e o envolvimento permitem conquistar a lealdade do consumidor à marca;
- (4) A notoriedade da marca e a lealdade à marca resultam na aquisição continuada ou renovada de produtos integrados nas propostas de moda da marca na estação e nas estações seguintes e determinam o posicionamento da marca no mercado.

5.4 Estrutura do modelo preliminar

O processo de comunicação de marketing exposto na Figura 5.3, criado com base nos modelos de comunicação propostos pelos vários autores (ver Anexo 3), integra vários elementos no seu desenvolvimento, entre os quais a mensagem e o processo de codificação e descodificação da mensagem, o canal e o feedback.



Fonte: Bearden et al.1998, p. 408 (adaptado); Fill 2002, p. 32 (adaptado); Kotler et al. 2002, p. 632 (adaptado); Bradley 2003, p. 178 (adaptado); Pickton e Broderick 2005, p. 6 (adaptado)

Figura 5.3 Processo de comunicação de marketing

- Mensagem

A mensagem, concretizada de acordo com os objectivos delineados para o plano de comunicação e dependente dos canais utilizados, é criada através das combinações possíveis de palavras, imagens, símbolos e sons.

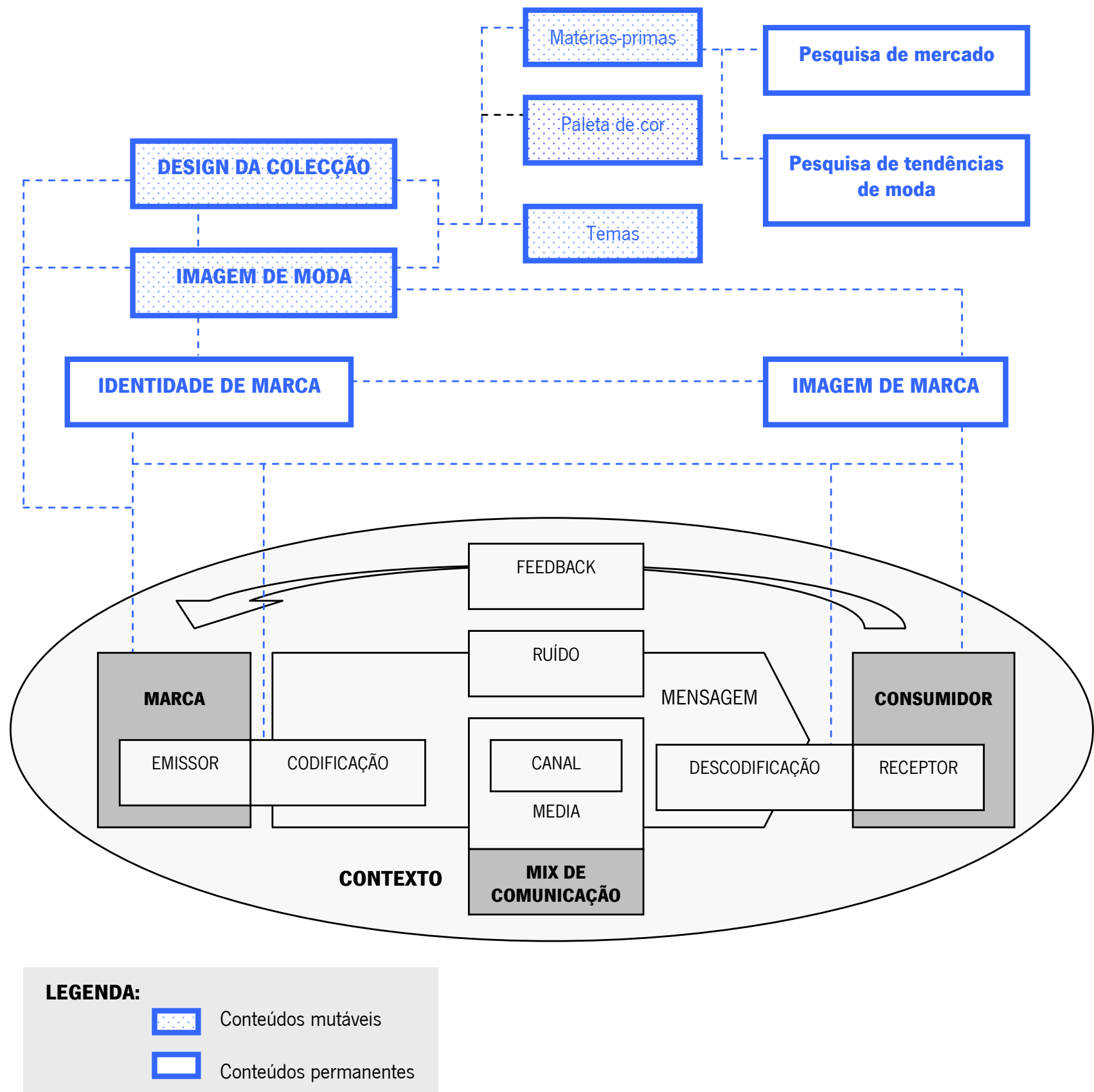
Na perspectiva da comunicação integrada podem distinguir-se dois tipos de mensagens: as ocasionais ou parcelares, que transmitem uma pequena parte da mensagem total, como por exemplo o lançamento da nova colecção ou de uma época de promoções, e as que transmitem a totalidade da mensagem ou o conceito total da marca. O modelo do processo de comunicação de marketing, apresentado na Figura 5.3, incide sobre esta última situação e implica a emissão de mensagens complementares que, na sua totalidade, comunicam a imagem de moda e desenvolvem a notoriedade da marca.

A comunicação integrada de produtos de moda inclui, tal como apresentado anteriormente no enquadramento conceptual, a coordenação de todos os elementos com capacidade comunicacional e que estão ligados ao desenvolvimento do produto e respectiva comunicação ao mercados, nomeadamente o design de produto, o marketing mix e a comunicação de marketing.

O produto possui capacidade de comunicação ao nível psicossocial do consumidor e é utilizado como identificador de determinado estilo de vida. Enquanto veículo, o produto é um elemento dotado de um forte poder comunicativo no ponto de venda através do respectivo merchandising visual.

O design de produto é um factor diferenciador e essencial no desenvolvimento da notoriedade e do posicionamento de marca, e está necessariamente envolvido no processo como parte do código (Figura 5.4) e como veículo na transmissão da mensagem. Em consequência, o processo de design do produto, ou design da colecção, é um elemento da comunicação integrada de colecções de produtos de moda pois influencia e é influenciado por um grande número de outros elementos do mix.

As componentes da imagem de moda expostas na definição deste conceito interveniente no processo de comunicação integrada são também destacadas na figura (ver legenda da figura) pela elevada importância que detêm na emissão coerente e continuada no tempo da mensagem.



Fonte: Guedes e Soares 2005b (adaptado)

Figura 5.4 O design de produto como parte integrante da mensagem no processo de comunicação de marketing

▪ Processo codificação / decodificação

No contexto do processo de comunicação de marketing de produtos de moda, as características deste mercado influenciam todos elementos do processo, com especial relevo para a codificação e a decodificação da mensagem. O conhecimento mútuo do emissor e do receptor num mesmo contexto é uma exigência para a efectividade do processo, mesmo que as realidades e pontos de vista sejam diferentes. Uma análise incorrecta do mercado pode, por exemplo, implicar a criação de uma imagem de moda indesejada e induzir a uma codificação equívoca ou mal concebida da mensagem.

A codificação da mensagem, que integra o processo de comunicação de marketing, é função do conceito e imagem de marca e resulta da combinação de vários códigos. Esta necessita de considerar a sua descodificação pelo receptor, que é suportada por um processamento cognitivo, e a subsequente interpretação de que é alvo. O processo de descodificação da mensagem pode ainda considerar a tomada de decisão de compra pelo consumidor e a consequente aquisição do produto.

A descodificação da mensagem pode também ser alvo de ruído ou, como o denominam os vários autores, de interferências, que impedem o sucesso do plano de comunicação integrada. A origem das interferências à descodificação da mensagem está relacionada com:

- (1) O próprio processo de codificação ou criação da mensagem, nomeadamente no desenvolvimento incorrecto do conceito de produto, na incoerência da mensagem com as necessidades do consumidor e na utilização de códigos e veículos desadequados à sua transmissão;
- (2) O contexto em que a mensagem é recebida, o qual pode provocar atenção selectiva;
- (3) As capacidades individuais e particulares do consumidor no momento da recepção da mensagem.

Das interferências anteriores apenas as relacionadas com o processo de codificação podem ser totalmente controladas e evitadas pela empresa.

▪ Canal

Os canais a utilizar na transmissão da mensagem podem ser variados e simultâneos, mas a sua selecção e coordenação são realizados em função dos objectivos e da estratégia de comunicação, do mix de comunicação e do contexto do consumidor. No caso específico dos produtos de moda, grande parte da mensagem recebida pelos receptores não utiliza os canais e formatos considerados como tendo maior impacto sobre os públicos-alvo para outras categorias de produto.

O canal no processo de comunicação está directamente dependente dos elementos do mix de comunicação de marketing utilizados e dos respectivos formatos. O modelo preliminar de comunicação integrada de colecções de produtos de moda, representado na Figura 5.5, relaciona o modelo de comunicação de marketing com os formatos de comunicação de marketing de produtos de moda. A importância relativa de cada um destes elementos acresce a sinergia que a sua aplicação integrada produz sobre o mercado-alvo ao longo do tempo.

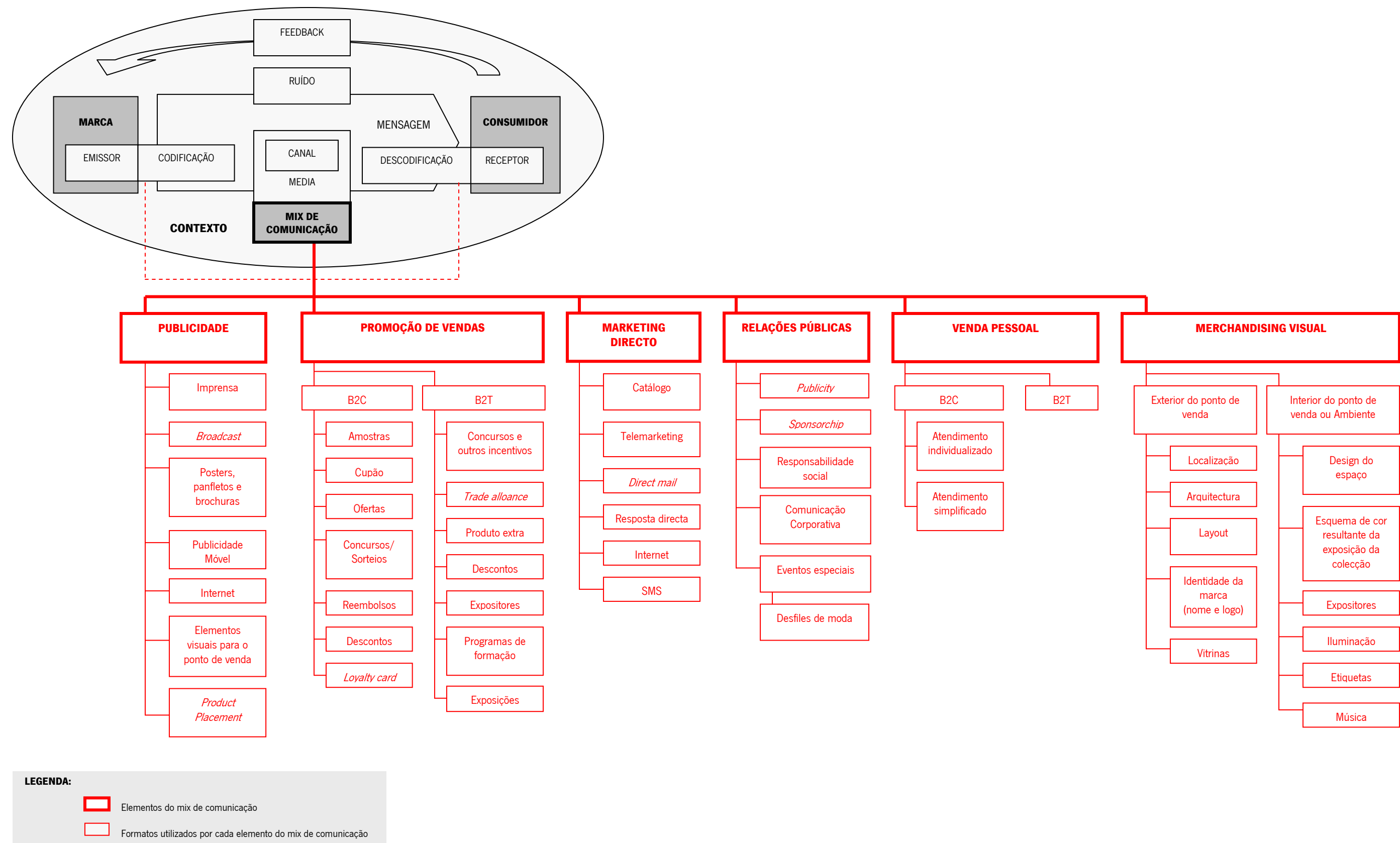


Figura 5.5 Mix de comunicação de marketing na comunicação de colecções de produtos de moda

A integração dos formatos dos vários elementos do mix de comunicação de marketing, exposta no Quadro 5.1, é a dimensão de integração mais destacada pelos diferentes autores. A integração de meios e técnicas pertencentes ao mesmo elemento do mix de comunicação é também possível, como se verifica nas seguintes situações:

- (1) Na publicidade onde o *product placement* só é possível através do cinema ou da televisão;
- (2) No marketing directo, quando a resposta directa pode fazer uso do *direct mail* e do telemarketing;
- (3) Nas relações públicas, quando a *publicity* é utilizada na promoção dos eventos e na comunicação corporativa;
- (4) No *merchandising* visual, sempre que os vendedores são encarados como parte integrante e essencial da criação de ambiente no ponto de venda.

A importância conferida à dimensão de integração dos múltiplos elementos do mix de comunicação de marketing resulta do reconhecimento do seu papel fundamental, quer ao nível da coerência na transmissão da mensagem a audiências específicas, quer no que respeita ao aumento da eficácia dos meios disponíveis.

- Feedback

O feedback, o último dos elementos no processo de comunicação de marketing, respeita à aquisição do produto ou ao pedido de mais informação sobre o produto. No modelo preliminar, está directamente ligado aos objectivos de comunicação, uma vez que é a partir deles que o plano é estabelecido e, posteriormente, avaliado. A sua efectividade provocará a finalidade de qualquer marca: o aumento do volume de vendas.

Quadro 5.1 Integração de meios, técnicas e actividades dos elementos do mix de comunicação de marketing

Promoção de vendas	Publicidade				
	Amostras/Publicidade impressa Cupões/Publicidade impressa Ofertas/Publicidade impressa				
		Promoção de vendas			
Marketing directo	Resposta directa/Media <i>broadcast</i> Catálogo/Internet <i>Direct mail</i> /Internet <i>Direct mail</i> /Publicidade personalizada Resposta directa/ Publicidade Imprensa Resposta directa/ Publicidade <i>broadcast</i>	Amostras/ <i>Direct mail</i> Cupões/ <i>Direct mail</i> <i>Loyalty Card</i> / Telemarketing	Marketing directo		
Relações públicas	Internet/Anúncios específicos <i>Sponsorship</i> /Publicidade Eventos/Publicidade	<i>Publicity</i> /Exposições	<i>Direct mail</i> /Eventos <i>Direct mail</i> /Desfiles de moda	Relações públicas	
Venda pessoal	Através da Internet Aquisição de informação extra	Contacto com os clientes retalhistas	Telemarketing Resposta directa/ Internet	Contactos directos com o cliente	Venda Pessoal
Merchandising visual	Elementos visuais para colocação no ponto de venda	Amostras/Produto Cupões/Produto Ofertas/Produto Amostras/Ponto de venda Cupões/Produto Ofertas/Ponto de venda			Vendedores/ Ambiente

Fonte: Hunt e Grunig 1994 (adaptado); Krugman et al. 1994 (adaptado); Diamond e Pintel 1996 (adaptado); Diamond e Diamond 1999 (adaptado); Fill 2002 (adaptado); Belch e Belch 2004 (adaptado); Clow e Baack 2004 (adaptado); Pickton e Broderick 2005 (adaptado)

5.5 Modelo preliminar de comunicação integrada de colecções de produtos de moda

O modelo preliminar de comunicação integrada de colecções de produtos de moda foi estruturado considerando os vários aspectos referidos neste capítulo, nomeadamente:

- (1) A complexidade do próprio processo de comunicação integrada;
- (2) Os conceitos expostos no enquadramento conceptual;
- (3) As especificidades do mercado de produtos de moda;
- (4) As particularidades do produto de moda.

A apresentação do modelo preliminar na Figura 5.6 permite visualizar a totalidade das partes implicadas na comunicação integrada de colecções de produtos de moda. O modelo nasce do processo de comunicação apresentado pelos vários autores e faz a interligação com as várias partes envolvidas no processo de codificação e decodificação da mensagem, designadamente o design de produto, os objectivos de comunicação de moda e o mix de comunicação de marketing.

A parte nuclear do modelo preliminar é referente ao processo de comunicação entre a marca e o consumidor. A primeira pretende estabelecer uma relação com o segundo através da satisfação continuada das suas necessidades e desejos na aquisição e uso dos produtos de moda que desenvolve e, para isso, transmite mensagens parcelares em diferentes canais que pretendem reforçar a imagem de marca fortalecendo, desta forma, a notoriedade de marca.

A emissão destas mensagens parciais coerentes, que consolida a imagem positiva da marca no público-alvo e promove a notoriedade de marca no mercado, impõe o desenvolvimento de um esforço coordenado dos vários factores implicados na comunicação integrada, designadamente da colecção e cada item constituinte, bem como de cada formato do mix de comunicação de marketing e respectiva aplicação.

O design de produto como parte integrante na mensagem (destacado a azul na Figura 5.6) é, como referido anteriormente, resultante da forte capacidade comunicativa que o produto detém, seja na forma singular de um item ou no conjunto da colecção. O design da colecção torna-se, assim, um factor interveniente no processo codificação/decodificação da mensagem, uma vez que é através do desenvolvimento consecutivo de colecções que a marca comunica com o mercado a sua imagem de moda e através da qual, juntamente com a comunicação de marketing, sustenta a imagem de marca, reforça a sua notoriedade e estabelece o respectivo posicionamento.

Outra das partes envolvidas no processo codificação/descodificação da mensagem está relacionado com os formatos do mix de comunicação de marketing ou canais utilizados na transmissão da mensagem (destacados a vermelho na Figura 5.6). A sua selecção e coordenação são orientadas pelos objectivos de comunicação de moda estabelecidos (destacados a verde na Figura 5.6) que, por sua vez, estão condicionados pelas estratégias de marca e de comunicação adoptados pela empresa.

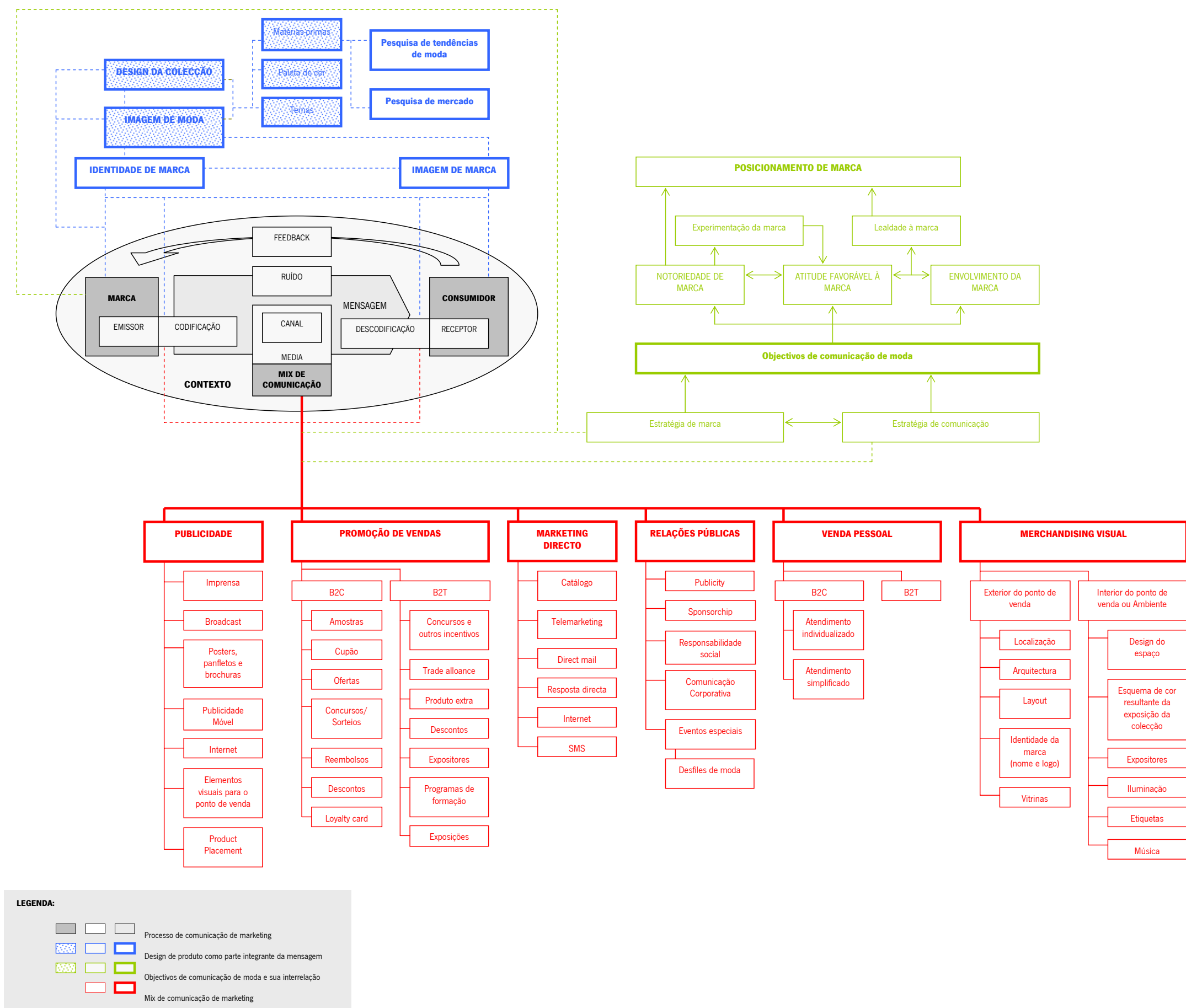


Figura 5.6 Modelo preliminar de comunicação integrada de colecções de produtos de moda

CAPÍTULO VI – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

6 INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

A finalidade e as hipóteses delineadas para este estudo requeriam a realização do levantamento das empresas com marca própria a operar no mercado português e que elaboram plano de comunicação para a(s) sua(s) marca(s). A definição deste universo revelou-se, desde logo, uma tarefa difícil, dada a limitada informação disponível, quer sobre o mercado português actual, quer sobre as marcas de produtos de moda que o constituem.

Numa primeira fase foi consultada a base de dados do Instituto das Empresas para os Mercados Externos (ICEP), mas a informação obtida não pôde ser utilizada porque a lista inclui marcas registadas que não actuam no mercado português, marcas registadas que não são desenvolvidas nem comercializadas e ainda porque apenas considera empresas exportadoras.

Seguidamente, foi consultada a Associação Nacional de Indústrias de Produtos de Moda (ANIVÉC) que facultou uma lista com os seus associados a nível nacional que apresentam um dos requisitos estabelecidos para este estudo: marca própria e comercialização da marca no território nacional. A listagem fornecida também não satisfaz as exigências de desenvolvimento do trabalho: pela indicação de um reduzido de marcas, pela falta de indicações suficientes sobre a rede de distribuição e pela comercialização das marcas e ausência de elementos sobre a existência, nas empresas, de plano de comunicação de marketing. Para além disso, a listagem não correspondia à realidade do mercado nacional, pois considerava empresas que já tinham abandonado a comercialização das suas marcas. Esta circunstância resulta da turbulência que impera no mercado de produtos de moda e que resulta numa mudança constante quer de concorrentes, quer de estratégias de mercado.

As limitações da informação recolhida junto destas entidades determinaram que se procedesse a um levantamento no terreno: através da visita aos centros e zonas comerciais nas cidades do Porto, de Braga e de Guimarães foi realizado o registo das marcas com pontos de venda próprios e/ou presentes em pontos de venda multimarca. Este percurso comercial dos pontos de venda, em localização definida, permitiu colmatar as deficiências das listas anteriores e aproximar o objecto deste estudo à realidade actual do mercado de produtos de moda em Portugal, numa óptica de consumidor. Este ângulo resultou da adopção, por parte da investigadora, do papel de potencial cliente durante o contacto com os responsáveis do ponto de venda.

Uma vez identificadas as empresas detentoras de marcas, e atendendo à limitada informação relativa ao mercado de marcas de produtos de moda em Portugal, foi elaborado um inquérito cujos dados suportassem a selecção das empresas que seriam alvo de estudos de caso.

O inquérito (Anexo 6) tinha o objectivo de realizar uma pesquisa exploratória sobre as marcas e respectivo processo de comunicação e, paralelamente, saber da disponibilidade das empresas para participar no estudo. A amostra definida era constituída por vinte e nove empresas detentoras de marca (ou marcas) comercializadas em Portugal, das quais apenas duas têm sede no estrangeiro.

A inclusão da Inditex Industria de Diseño Textil, S.A. na amostra ocorreu devido ao número de marcas de produtos de moda com pontos de venda próprios em Portugal, ao posicionamento que as suas marcas detêm no mercado português, à elevada notoriedade que as marcas desta empresa apresentam no mercado de produtos de moda e devido à forte concorrência que as marcas da Inditex fazem às marcas nacionais.

No início de Abril de 2006, os inquéritos, junto com um envelope selado para reenvio do mesmo e uma carta de apresentação com o convite para participação no projecto, foram enviados por correio para as empresas da amostra. Para as empresas com sede noutros países foram enviados os mesmos documentos traduzidos em inglês.

Após um período de duas semanas, e perante a ausência de resposta por parte das empresas, foram realizadas várias tentativas de contacto telefónico, durante os meses de Maio e Junho do ano de 2006 que resultaram, a pedido das empresas, no reenvio dos documentos por correio electrónico ou fax.

Das vinte e nove empresas contactadas, como é visível no Quadro 6.1, sete manifestaram-se disponíveis para responderam ao inquérito, embora uma não o tenha feito, de facto. A Inditex não respondeu ao inquérito directamente, mas autorizou, via correio electrónico, a utilização de toda a informação disponível no seu site, bem como a observação e recolha de informação em pontos de venda. Das restantes, quatro informaram, por telefone ou correio electrónico, não estarem interessadas em responder ao inquérito nem em participar no projecto, alegando pouca disponibilidade face ao excesso de trabalho no período em que decorreu este estudo. Entre as que responderam ao inquérito, apenas quatro se declararam disponíveis para participar no estudo (Quadro 6.2).

Quadro 6.1 Respostas das empresas contactadas

NÚMERO DE EMPRESAS	TIPO DE RESPOSTA			INQUÉRITO		PARTICIPAÇÃO NO PROJECTO	
	Sem Resposta	Resposta Negativa	Resposta Positiva	Não Respondeu	Respondeu	Não Disponível	Disponível
	20	4	8	1	7	3	4

Quadro 6.2 Empresas disponíveis para participar no estudo

EMPRESA		MARCA PRÓPRIA	PLANO DE COMUNICAÇÃO
16	Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S. A.	Sim	Sim
26	PRC Produtos Têxteis, Lda.	Sim	Não
29	Cofemel Sociedade de Vestuário S. A.	Sim	Sim
30	Inditex Industria de Diseño Têxtil, S. A.	Sim	Sim

Das quatro empresas interessadas na participação, uma não pode ser considerada por não apresentar condições especificadas. A Cofemel – Sociedade de Vestuário S.A. disponibilizou-se a participar neste estudo, mas posteriormente não respondeu às várias solicitações de contacto nem de envio de informação. Desta forma, a amostra não probabilística (Almeida e Pinto 1995; Malheiro e Ferreira 1998), inicialmente formada por vinte e nove empresas, tornou-se numa amostra por conveniência (Malheiro e Ferreira 1998) de apenas duas.

Face aos resultados do levantamento, as empresas alvo da realização de uma análise intensiva ou estudo de caso (Almeida e Pinto 1995) foram a Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S. A. e a Inditex Industria de Diseño Têxtil, S. A.

Os estudos de caso, tendo em consideração as empresas que seriam alvo de análise, permitiram a compreensão da realidade actual do mercado de produtos de moda português, e da forma como as empresas comunicam com as suas audiências, em diferentes tipos de produtos de moda e em situações comerciais diferenciadas:

- Estudo de caso 1: empresa de confecção de vestuário pronto-a-vestir com distribuição em pontos de venda multimarca;
- Estudo de caso 2: empresa produção de produtos de moda *fast-fashion* com distribuição em pontos de venda monomarca.

Os estudos de caso foram realizados com apoio na triangulação de dados com origem em várias fontes (Malheiro e Ferreira 1998), designadamente junto das empresas através de um inquérito por questionário com questões fechadas e questões abertas (Almeida e Pinto 1995;

Ferreira in Silva e Pinto 1999) que tinha como objectivo a recolha de informação sobre as características e as práticas de comunicação da empresa para as suas marcas (Anexo 7), através da recolha de informação em fontes bibliográficas e em imprensa da especialidade e, no caso específico do Estudo de caso 2, através do site da empresa e dos das respectivas marcas.

Após a análise da informação recolhida e considerando que as redes de distribuição são distintas, revelou-se necessário a realização de uma observação directa participante (Almeida e Pinto 1995; Costa in Silva e Pinto 1999) e *in loco* do ambiente nos pontos de venda em que as colecções são vendidas. Apenas desta forma se pôde verificar quais os meios de comunicação utilizados pelas marcas na transmissão da mensagem no ponto de venda e no merchandising visual.

Para a observação nos pontos de venda das marcas dos dois estudos de caso foi criado um guião de observação (Anexo 8) e foram estabelecidos normas de procedimento de forma a minimizar as inferências na análise de dados, nomeadamente:

- (1) A realização da observação em três pontos de venda diferentes por marca;
- (2) Os pontos de venda deveriam localizar-se em distância máxima de 60 km;
- (3) Esta observação *in loco* foi realizada, por marca, num período máximo de três dias úteis.

Os dados recolhidos junto dos estudos de caso permitiu a aplicação do modelo preliminar de comunicação integrada de colecções de produtos de moda às duas unidades de análise escolhidas e o ajustamento do modelo à realidade do mercado dos produtos de moda.

6.1 Pesquisa exploratória: análise dos inquéritos

A informação disponível para a realização deste estudo, é proveniente de sete empresas e dezoito marcas na totalidade. Das empresas inquiridas, três possuem apenas uma só marca, como se observa no Quadro 6.3:

- (1) SusanaGateira, vestuário de desporto para homem e senhora, é uma marca que se apresenta ao mercado com o nome do designer e uma das proprietárias da empresa;
- (2) Tiocha Kids é uma marca recente no mercado de vestuário de criança;
- (3) Onara é uma marca de vestuário de senhora.

Quadro 6.3 Marcas e respectivo volume de vendas

EMPRESA		MARCA	% VOLUME DE VENDAS DA MARCA NO VOLUME TOTAL DE VENDAS	PLANO DE COMUNICAÇÃO	ORÇAMENTO DE COMUNICAÇÃO EM % DO VOLUME DE VENDAS
9	Onara Comércio de Têxteis, Lda	Onara	100%	Sim	5%
11	Dinis & Cruz Vestuário de Homem, Lda.	DoHomem	40%	Não	–
		Diniz&Cruz	50%	Não	–
		Dalmata	10%	Não	–
16	Soporcol Sociedade Portuguesa de Confecções, S. A.	Soporcol	65%	Sim	1%
		Snobe	20%	Sim	1%
		Malva	10%	Sim	1%
19	Susana Gateira, S.A.	SusanaGateira	100%	Sim	Não respondeu
26	PRC Produtos Têxteis, Lda.	Tiocha Kids	100%	Não	–
29	Cofemel Sociedade de Vestuário S. A.	Tiffosi Kids	30%	Sim	Não respondeu
		Tiffosi Denim	70%	Sim	Não respondeu
30	Inditex Industria de Diseño Textil, S. A. (Inditex 2006, p. 8)	Zara	65,9%	Sim	Não disponível
		PullandBear	6,6%	Sim	Não disponível
		Máximo Dutti	7,9%	Sim	Não disponível
		Bershka	9,5%	Sim	Não disponível
		Stradivarius	5,1%	Sim	Não disponível
		Oysho	1,6%	Sim	Não disponível
		Zara Home	1,2%	Sim	Não disponível
		Kiddy's Class	2,3%	Sim	Não disponível

A Onara Comércio Têxteis, Lda. apresentou na estação Outono/Inverno 06'07 uma nova marca ao mercado – Anne & Louise, que não será considerada neste estudo pela justificada falta de dados.

A Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S. A., que à altura da realização deste inquérito possuía três marcas, passou a apresentar-se ao mercado, a partir da estação Primavera/Verão 2007, apenas com a Soporcol e a Snobe, conforme informação transmitida pela empresa no início do corrente ano. Tendo em consideração esta ocorrência e apesar do estudo ter incidido sobre as três marcas, optou-se por excluir a marca Malva do estudo de caso.

As restantes empresas inquiridas possuem duas ou três marcas, com excepção da Inditex Industria de Diseño Têxtil, S. A., que detém nove marcas no total. Entre as sete empresas inquiridas apenas duas dizem não realizar plano de comunicação, como é visível no Quadro 6.3. No entanto, como se pode verificar no Quadro 6.4, as marcas Tiocha Kids e DoHomem possuem pontos de venda monomarca próprios, implicando obrigatoriamente algum cuidado na criação do ambiente e do merchandising visual do ponto de venda, assim como no atendimento ao cliente.

Quadro 6.4 Pontos de venda

EMPRESA		MARCA	EM PORTUGAL		NO ESTRANGEIRO	
			Monomarca	Multimarca	Monomarca	Multimarca
9	Onara Comércio de Têxteis, Lda	Onara	2	150	1	380
11	Dinis& Cruz Vestuário de Homem, Lda.	DoHomem	1	115	–	115
		Diniz&Cruz	–	80	–	250
		Dalmata	–	5	–	80
16	Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S. A.	Soporcol	–	250	–	10
		Snobe	–	190	–	20
		Malva	–	90	–	20
19	Susana Gateira, S.A.	SusanaGateira	7	30	–	–
26	PRC Produtos Têxteis, Lda.	Tiocha Kids	15	6	–	–
29	Cofemel Sociedade de Vestuário S. A.	Tiffosi Kids	18	130	–	–
		Tiffosi Denim	30	221	1	–
30	Inditex Industria de Diseño Textil, S. A. (Inditex, <i>Stores around the world</i>)	Zara	47	–	676	–
		PullandBear	61	–	310	–
		Máximo Dutti	44	–	283	–
		Bershka	34	–	268	–
		Stradivarius	26	–	201	–
		Oyscho	21	–	83	–
		Kiddy's Class	19	–	110	–

As empresas com mais de uma marca apresentam um maior volume de vendas nas marcas com mais anos de presença no mercado e que foram aquelas com as empresas se lançaram no mercado como é o caso das marcas Diniz&Cruz (1974), Soporcol (1973), Tiffosi Denim (1991) e Zara (1975).

A informação disponível em linha na página da Inditex Industria de Diseño Textil, S. A., não inclui qualquer referência directa à elaboração prévia de plano de comunicação, mas são referidos em vários dos relatórios de sustentabilidade, o design do ambiente e do merchandising visual e a preparação contínua da equipa de vendas, de acordo com a identidade da marca para os respectivos pontos de venda.

6.2 Estudos de caso

6.2.1 Estudo de caso 1: Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S. A.

6.2.1.1 Identificação e caracterização da empresa

A Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A. iniciou a sua actividade em 1973 com a criação e produção da colecção para a marca Soporcol. Com sede na cidade da Maia, esta empresa média de confecção de vestuário, com uma área de cerca de 2500 metros quadrados, produz cerca de 30 000 peças anuais para as marcas de etiqueta própria que possui.

A empresa conta nos seus quadros com cerca de cinquenta colaboradores distribuídos pelos vários departamentos, apoiados por um departamento de Investigação e Desenvolvimento equipado com a tecnologia CAD mais recente. A estrutura da empresa, dada a sua dimensão, é leve e caracterizada por apresentar um reduzido número de níveis hierárquicos (ver Figura 6.1).

Actualmente, a Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A. produz duas marcas com produtos diferentes e para mercados distintos: Soporcol (1973) – vestuário em peles naturais para homem e senhora; e Snobe (1982) – vestuário *casualwear* exterior em tecido para homem e senhora.

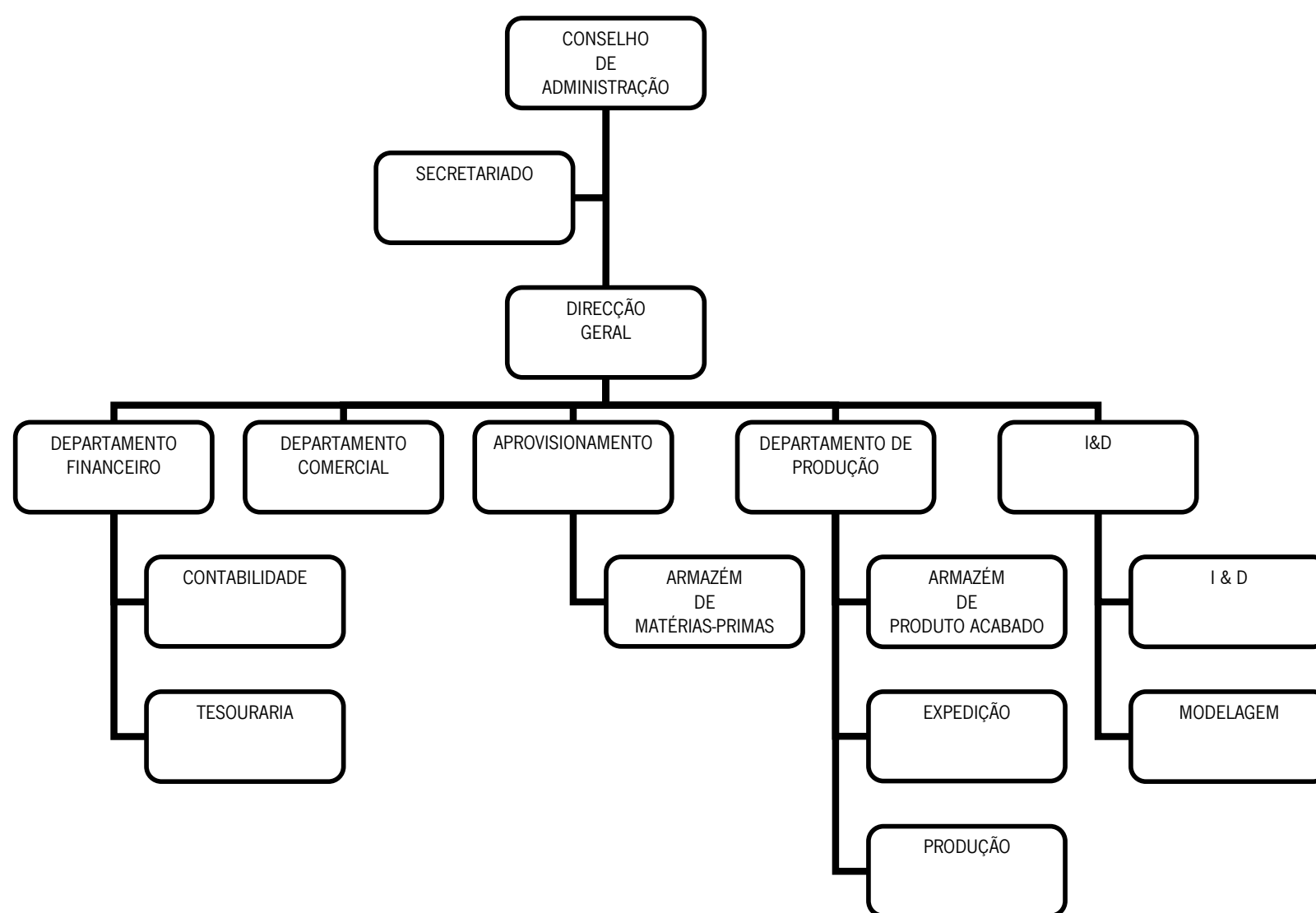


Figura 6.1 Organograma da empresa Soporcol Sociedade Portuense de Confeções S.A.

A Snobe, com produtos em tecido, surgiu para combater os ciclos de vida de moda da pele natural. Em 1996, foi criada a Malva – marca de vestuário em tecido e estilo casual para mulher, que deixou de ser desenvolvida e produzida na estação Primavera/Verão 2007, porque não conseguiu conquistar o mercado e atingir o volume de vendas esperado.

A introdução de novos materiais exigiu à empresa um reajuste na sua organização, sobretudo no departamento de produção. Uma das mudanças mais significativas neste departamento foi a alteração do seu funcionamento – de produção em linha para produção em célula, permitindo desta forma a coordenação e produção simultânea das colecções das marcas da empresa.

Uma das transformações ocorridas na empresa em consequência da criação da marca Malva (1996) efectuou-se ao nível do departamento comercial, nomeadamente na preparação da equipa de vendas para a apresentação de cada colecção ao retalho. Essa abordagem comercial possibilita uma exposição mais efectiva da imagem de moda de cada colecção aos clientes retalhistas, assim como a criação de uma relação estreita com estes clientes.

O modelo de gestão de marketing é idêntico para as duas marcas. Numa primeira fase, o objectivo da empresa foi conquistar o mercado nacional, mas a Soporcol Sociedade Portuense

de Confecções, S.A. pretende alargar a venda dos seus produtos ao mercado externo, nomeadamente no continente Europeu e Americano. Esta necessidade de ampliação dos seus horizontes comerciais surge, sobretudo, devido aos seguintes factos:

- As suas marcas já estão presentes em toda a extensão do território nacional, em pontos de venda multimarca;
- Os produtos de gama alta e do nível elevado de preço que as suas marcas oferecem, não viabilizam a distribuição em massa das suas colecções.


No mercado interno, a empresa está representada em 310 pontos de venda multimarca e que representavam, em 2006, 72% do total das vendas. No mercado externo, a Snobe é a marca mais vendida desde 1998, representando 80% do volume de vendas, contra apenas 20% de vendas da Soporcol.

6.2.1.2 Marcas: identidade e estratégia

As duas marcas da Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A. oferecem produtos diferentes para mercados distintos. Considerando a classificação apresentada por Rao et al. (2004), a estratégia de marca da empresa, que inicialmente se revelou corporativa com o lançamento da marca Soporcol, assumiu características de estratégia de marca mista com a criação e desenvolvimento da segunda marca, a Snobe.

A identidade das marcas é diferenciada entre si (ver Quadro 6.5) e o lançamento da segunda marca permitiu à empresa manter o seu crescimento através da conquista de novos segmentos de mercado.

Quadro 6.5 Identidade de marca Soporcol e Snobe

NOME	CONCEITO	LOGÓTIPO	SLOGAN
Soporcol (1973)	Moda aliada ao conforto e à qualidade em vestuário de pele para homem e senhora		"A True Value"
Snobe (1982)	Outwear e casualwear para homem e senhora		"Outdoor life"

6.2.1.3 Estratégias de produto e de preço

Considerando a classificação de Assael (1995, pp.425-426), esta empresa apresenta uma estratégia de segmentação de mercado diferenciada, uma vez que oferece, como é visível nos Quadro 6.6 e 6.7, produtos diferentes para segmentos de mercado diversos mas similares nas suas características, uma vez que os consumidores da marca Soporcol podem também ser consumidores da Snobe. A estratégia de produto da empresa conduziu-a, de facto, à oferta de marcas complementares que permitem sinergias ao nível das funções comerciais e de distribuição.

Quadro 6.6 Soporcol e Snobe: caracterização do produto por marca

	TIPO DE VESTUÁRIO	CATEGORIAS	ESTRATÉGIA DE PREÇO	IMAGEM DE MODA
Soporcol	Agasalhos em pele para homem e mulher.	Exteriores	De acordo com a qualidade apresentada.	Acompanha as tendências não deixando, no entanto, de apresentar alguns modelos clássicos.
Snobe	Blusões e <i>parkas</i> de alta qualidade, citadinos e náuticos para homem e senhora.	Exteriores	Preço justo para a qualidade de materiais utilizados.	Moda descontraída para o fim-de-semana e requintada durante a semana.

Quadro 6.7 Soporcol e Snobe: caracterização do segmento de mercado por marca

	CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO
Soporcol	<ul style="list-style-type: none">▪ Para homem e mulher que apreciam a qualidade, o design e a moda▪ Classe socio-económica média/alta▪ Faixa etária: idade adulta
Snobe	<ul style="list-style-type: none">▪ Para homem e mulher que apreciam a qualidade, o design e a moda▪ Apreciadores de vestuário <i>sportswear</i> e <i>casualwear</i>▪ Classe socio-económica média▪ Faixa etária: idade adulta

Para as marcas de etiqueta própria desta empresa, a qualidade das matérias-primas e de confecção, assim como o design das suas colecções e respectivas peças são os principais aspectos que garantem o posicionamento e fomentam a notoriedade no mercado. A satisfação das exigências dos consumidores é ainda assegurada pela oferta de assistência pós-venda a que, no caso específico da marca Soporcol, é também associado o atendimento personalizado. A qualidade dos serviços associados às marcas constitui factores que permitem a definição do seu posicionamento (Quadro 6.8).

Quadro 6.8 Soporcol e Snobe: posicionamento/notoriedade da marca

	Imagem de marca	Atributos	Benefícios	Marcas Concorrentes
Soporcol	<ul style="list-style-type: none">▪ Qualidade de materiais e confecção▪ Imagem de moda e design	<ul style="list-style-type: none">▪ Produto com grande durabilidade▪ Conforto▪ Qualidade de materiais e de confecção▪ Oferta da possibilidade de personalização do produto▪ Garantia de assistência pós-venda	<ul style="list-style-type: none">▪ Prestígio▪ Identificação com estilo de vida de sucesso	<ul style="list-style-type: none">▪ Gimos▪ Rechirole▪ Outras marcas de conceito total que apresentam alguns modelos em pele
Snobe	<ul style="list-style-type: none">▪ Qualidade dos materiais utilizados e acessórios▪ Conforto e protecção	<ul style="list-style-type: none">▪ Qualidade de materiais e de confecção▪ Durabilidade e imagem de moda▪ Garantia de assistência pós-venda	<ul style="list-style-type: none">▪ Prestígio▪ Identificação com estilo de vida elevado e de sucesso	<ul style="list-style-type: none">▪ Melka▪ Old Taylor▪ Outras marcas de conceito total que apresentam modelos Outwear

A estratégia de posicionamento que a empresa segue é, de acordo com a classificação apresentada por Assael (1995) e como é patente na análise do Quadro 6.9, a de posicionamento das marcas pelo tipo de consumidor. Desta forma, as marcas remetem o seu posicionamento no mercado pela associação do produto aos seus atributos e benefícios para o consumidor.

Quadro 6.9 Soporcol e Snobe: estratégias de posicionamento

	ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO
Soporcol	Manter o posicionamento através da <ul style="list-style-type: none">▪ manutenção dos pontos de venda que mais a caracterizam e de uma relação estável e duradoura com o retalhista;▪ satisfação das expectativas do consumidor final.
Snobe	<ul style="list-style-type: none">▪ Apresentar um produto adequado à sua categoria de preço, mantendo os padrões de qualidade.▪ Continuar a oferecer a assistência pós-venda ao retalhista e ao consumidor final.

O posicionamento no mercado é também fomentado pela estratégia de diferenciação dos produtos que cada uma das marcas oferece, tanto pelas diferenças físicas e de preço como pelas de disponibilidade em pontos de venda seriados e de serviço pós-venda. O Quadro 6.10 apresenta os elementos diferenciadores que as marcas da Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A. apresentam, segundo a classificação proposta por Kotler (2000b).

Quadro 6.10 Soporcol e Snobe: aspectos diferenciadores por marca

	PRODUTO FÍSICO	PREÇO	IMAGEM	DISPONIBILIDADE	SERVIÇO
Soporcol	<ul style="list-style-type: none">▪ Durabilidade▪ Conforto▪ Qualidade de materiais e de confecção	<ul style="list-style-type: none">▪ Elevado mas com boa relação qualidade/preço	<ul style="list-style-type: none">▪ Associada ao Portugal Fashion	<ul style="list-style-type: none">▪ Pontos de venda multimarca seleccionados	<ul style="list-style-type: none">▪ Possibilidade de personalização do produto▪ Manutenção e reparação das peças
Snobe	<ul style="list-style-type: none">▪ Durabilidade▪ Conforto e protecção▪ Qualidade de materiais e de confecção	<ul style="list-style-type: none">▪ Médio			<ul style="list-style-type: none">▪ Manutenção e reparação das peças

6.2.1.4 Design das colecções

O design das colecções é, na Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A., uma tarefa da responsabilidade da estilista, da modelista e do director comercial. A interacção permanente e directa entre os dois primeiros departamentos permite a coordenação da criatividade com a *performance* dos materiais e, desta forma, contornar desde logo alguns problemas na produção dos produtos.

Por ano são desenvolvidas duas colecções (Primavera/Verão e Outono/Inverno) para cada uma das marcas. Apesar do processo de design de cada colecção para cada uma das marcas ser idêntico e simultâneo, a empresa dispõe ainda de capacidade produtiva para satisfazer as necessidades de clientes com etiqueta privada.

O desenvolvimento das colecções para as duas marcas é feito durante doze meses, dos quais dois são utilizados na pesquisa de tendências de moda (Quadro 6.11). Esta tarefa é da responsabilidade da estilista que através de pesquisa de rua em algumas capitais europeias, realiza a análise de algumas marcas concorrentes. As informações recolhidas durante esta pesquisa de rua são posteriormente confirmadas na *Première Vision* – Paris e na *LineaPele* – Bolonha, durante a primeira selecção de materiais.

Quadro 6.11 Processo de design do produto

Pesquisa de informação	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Shopping the market</i> em capitais da Europa▪ Fóruns de apresentação de tendências▪ Informação recolhida pela força de vendas e na avaliação da colecção.
Seleccção de temas por estação	Os temas são seleccionados, na grande maioria das vezes, com base nas necessidades comerciais deixando sempre um espaço para novos temas.
Concordância com a identidade de marca e imagem de moda	Sempre
Periodicidade de lançamento de colecções	2/ano

A adaptação de tendências de moda e a selecção de temas para cada colecção é realizada considerando os seguintes aspectos:

- (1) A imagem de moda desejada pelos consumidores e pela empresa;
- (2) A identidade de cada marca e os objectivos específicos para cada uma das marcas;
- (3) As informações recolhidas na pesquisa de rua;
- (4) As informações fornecidas pela equipa de vendas;
- (5) Os dados referentes à análise das colecções anteriores e os *winners*¹³¹;
- (6) O conhecimento adquirido pela experiência.

Após o design das propostas para cada uma das colecções, a estilista, a modelista e o director comercial discutem a viabilidade de produção e comercial de cada modelo, organizam cada uma das colecções em linhas e definem os cartazes de cores e matérias-primas para cada item.

6.2.1.5 Estratégias de posicionamento da marca nos pontos de venda multimarca

A Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A., faz uma selecção cuidadosa dos retalhistas que representam as suas marcas no mercado de consumidores, tendo definido, de acordo com a classificação de Packard (1982) e de Wolfe (2003), uma estratégia de distribuição como selectiva.

¹³¹ A análise do volume de vendas e a identificação dos *winners* é realizada com o intuito de avaliar a possibilidade de integração destes modelos na nova colecção. O redesign destes modelos revela-se também uma forma rentável de satisfazer as necessidades dos consumidores e da empresa e obter um maior lucro, uma vez que toda a parte anterior à sua produção já está feita, mas é calculada e incluída no preço final.

Quadro 6.12 Tipo e localização dos pontos de venda

	PONTOS DE VENDA MULTIMARCA		LOCALIZAÇÃO		NÚMERO E TIPO DE PONTOS DE VENDA			
					Centros e/ou galerias comerciais		Zonas e/ou ruas comerciais	
	Portugal	Estrangeiro	Portugal	Estrangeiro	Portugal	Estrangeiro	Portugal	Estrangeiro
Soporcol	250	10	Na maioria das cidades	Espanha Grécia	-	-	250	10
Snobe	190	20		Espanha	-	-	190	20

Os principais critérios que orientam esta selecção estão directamente ligados ao facto destas marcas serem distribuídas em canais indirectos de distribuição, ou retalho multimarca, e referem-se à qualidade de atendimento e serviço ao cliente prestado pelo ponto de venda e à sua localização. No que respeita a esta, a empresa não permite que as marcas sejam comercializadas por mais do que dois ou três retalhistas na mesma cidade garantindo, dessa forma, uma melhor assistência ao ponto de venda e evitando a concorrência entre retalhistas. Desta forma, a estratégia da empresa favorece o escoamento do produto e a manutenção do prestígio a que as suas marcas estão associadas.

A selecção dos pontos de venda multimarca é realizada ainda com base nos seguintes critérios:

- A qualidade da globalidade dos produtos que vende;
- A presença na loja de marcas conceituadas;
- A imagem geral do ponto de venda, incluindo o merchandising visual;
- O cumprimento dos contractos.

6.2.1.6 Promoção

6.2.1.6.1 Estratégia de comunicação

A Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A. apresenta uma estratégia de comunicação corporativa (Fill 2002, p. 285) que visa o desenvolvimento da reputação da empresa e que surge da necessidade de manter uma relação:

- Com os consumidores, através de uma estratégia *pull*;
- Com os retalhistas através de uma estratégia *push*.

6.2.1.6.2 Plano de comunicação

O plano de comunicação que a empresa traça anualmente é do tipo induzido, com base na experiência adquirida, e pretende, como descrito anteriormente, fomentar a reputação da empresa através da comunicação de uma imagem corporativa. O orçamento para este plano é variável e calculado através da percentagem de vendas (1%).

Não possuindo recursos financeiros para publicitar as marcas em meios de comunicação de massa, a empresa investe predominantemente na relação personalizada com os clientes de retalho (B2T). O foco destas actividades, inseridas nas práticas de marketing relacional, é a satisfação das suas exigências e o desenvolvimento da fidelidade às marcas. Assim, são implementadas iniciativas orientadas para os clientes em geral, em alguns casos, e para clientes específicos noutros. Entre as actividades que abrangem a generalidade dos clientes de retalho encontram-se, por exemplo, o apoio à formação/informação do pessoal de vendas e os procedimentos comerciais e relacionais adoptados. As acções pontuais ou personalizadas respeitam à procura de satisfação de necessidades específicas de um cliente ou de um pequeno conjunto de clientes.

As actividades de comunicação não consideram a utilização de publicidade móvel na frota comercial da empresa por razões de segurança: os veículos transportam indistintamente produtos de ambas as marcas e a Soporcol apresenta, em todas as colecções, modelos em pele de elevado valor comercial.

As actividades de comunicação, expostas na Figura 6.2, são definidas tendo em consideração o cliente retalhista quer na perspectiva B2T quer na B2C pois o contacto com o consumidor final é, predominantemente, efectuado nos pontos de venda das marcas. Ou seja, o retalhista é assumido como parceiro da empresa na implementação das actividades de comunicação de marketing orientadas para o mercado. Esta estratégia de comunicação implica o desenvolvimento de actividades com três naturezas: exclusivamente para os retalhistas (B2T), predominantemente para os consumidores finais (B2C) e mistas (B2T+B2C). As actividades que integram o plano anual de actividades, com carácter permanente, são:

- *Showroom* para apresentação das colecções, com ambiente concordante com a imagem e a identidade das marcas na própria empresa – B2T (Figura 6.3);
- Catálogo único com as colecções das duas marcas, que é disponibilizado ao retalhista e ao consumidor no ponto de venda (B2T + B2C);

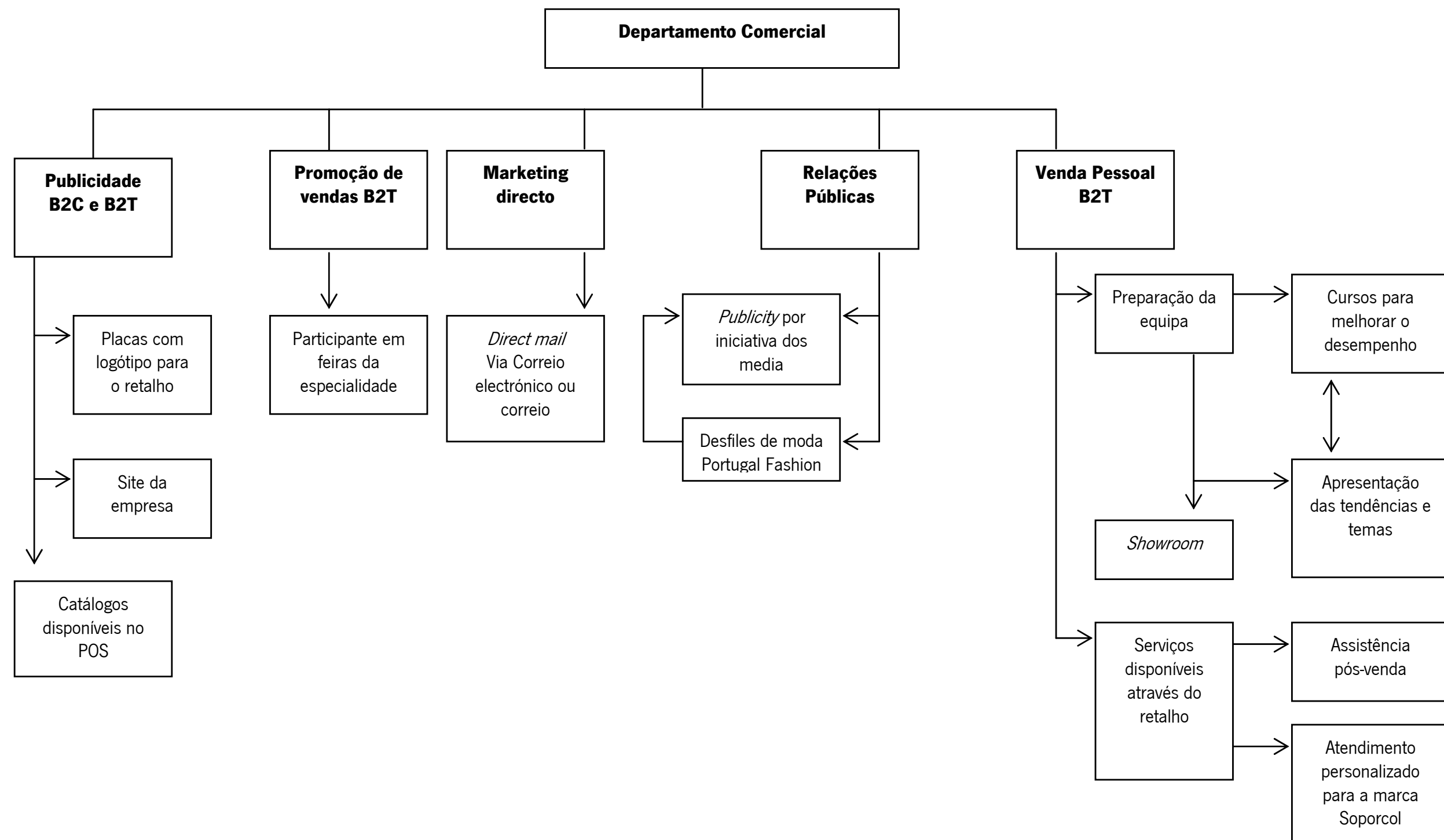


Figura 6.2 Mix de comunicação utilizada pela Soporcol Sociedade Portuguesa de Confeções, S.A.

- Placas com o nome da(s) marca(s) para colocação nas vitrinas das lojas, junto dos itens (B2C);
- Oferta de porta-fatos nas peças mais exclusivas (B2C);
- Etiquetas em peças mais distintas com etiqueta “*limited edition*” (produção máxima de 100 peças por modelo) (B2C com impacto sobre o B2T).

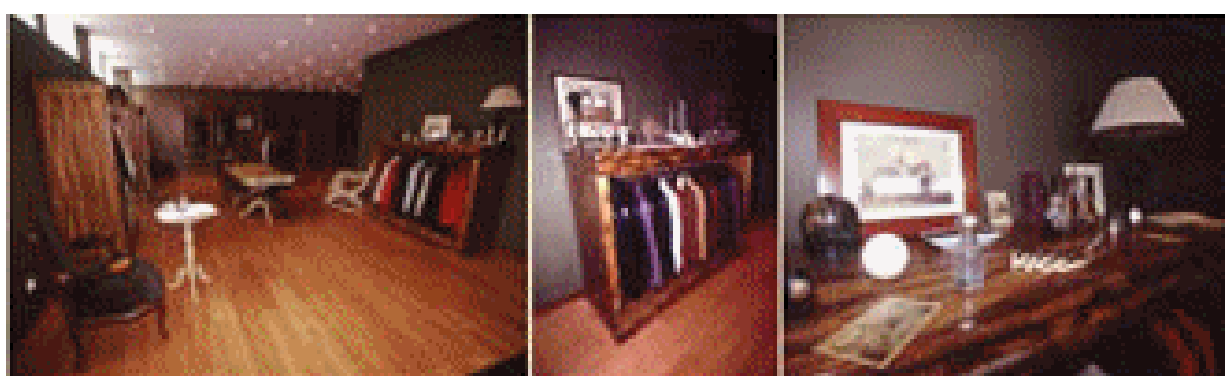


Figura 6.3 Vista do showroom na empresa (www.Soporcol.pt)

O cliente retalhista é alvo de venda personalizada e a equipa de vendas é periodicamente submetida a acções de formação para melhorar o seu desempenho. Na fase de lançamento comercial de cada estação, a equipa de vendas apresenta aos clientes, de forma personalizada, as tendências de moda e os temas escolhidos para as colecções.

Os meios utilizados nos contactos com os clientes retalhistas estão dependentes do tipo de função que estes desempenham em relação às marcas. Entre estes destaca-se a utilização do *direct mail* em continuidade, a apresentação de informação (visual e outra) ilustrativa da presença da empresa em feiras nacionais e internacionais da especialidade, a entrega do catálogo da colecção Outono/Inverno que fica disponível aos consumidores finais nos pontos de venda ao longo da estação, o site e a utilização do *showroom* da empresa como um espaço global de comunicação de produto e de imagem. Ao nível internacional, a Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A., mantém actividades de comunicação através da participação em feiras da especialidade, com destaque para a SIMM – Semana Internacional de La Moda de Madrid, e para a CIFF – Copenhagen International Fashion Fair, do site e do contacto directo com cliente por correio electrónico.

Outras formas de promoção junto do público em geral consideram a participação, com a marca Soporcol, em desfiles de moda como o Portugal Fashion e outros promovidos pelas feiras da especialidade.

O *Website* da empresa (Figura 6.4) é o meio de comunicação em que a empresa disponibiliza informação institucional e promove a imagem das marcas e das colecções, pela apresentação de alguns dos modelos que as integram (modelos de imagem).

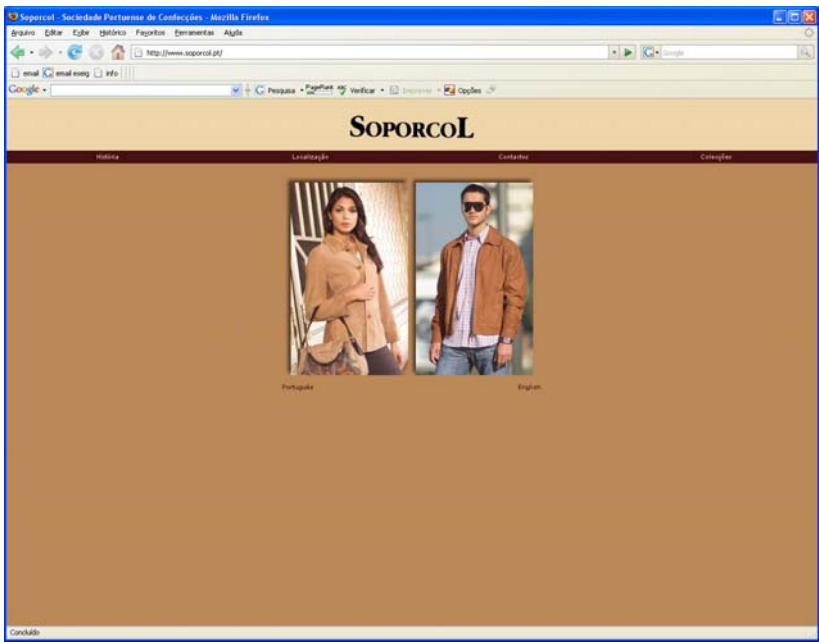


Figura 6.4 Página inicial do *site* www.Soporcol.pt

A avaliação do plano de comunicação é realizada através da verificação da utilização das placas com o nome da marca, da distribuição dos catálogos pelo retalho e, ainda, através da comparação do volume de vendas de cada loja com a estação anterior homóloga.

6.2.1.6.3 Comunicação no ponto de venda multimarca

Os pontos de venda seleccionados para a realização da observação *in loco* comercializam uma ou ambas as marcas da empresa e situam-se em zonas comerciais no centro da cidade do Porto, comummente denominada de baixa portuense. Todos são pontos de venda multimarca que comercializam vários tipos de vestuário.

Quadro 6.13 Disponibilidade das marcas por ponto de venda

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3	PONTO DE VENDA 4	PONTO DE VENDA 5
Soporcol	X	X	X		
Snobe	X	X		X	X

Considerando a classificação já apresentada por Kotler (2003) e Wolfe (2003) (ver Capítulo III, pp. 77-79), os pontos de venda seleccionados para a observação directa podem ser qualificados da seguinte forma:

- Ponto de venda 1 – loja de departamentos (grande variedade de produtos comercializados em departamentos específicos com marcas próprias e que não possui marca privada);
- Ponto de venda 2 – loja de especialidade de vestuário para senhora e homem;
- Ponto de venda 3 – loja pertencente a uma rede de lojas especializadas complementares; este ponto de venda é uma *superspeciality store* em marroquinaria, calçado e vestuário em pele para senhora e homem e possui marca privada;
- Ponto de venda 4 – loja pertencente à rede de lojas do ponto de venda 3, especializada na comercialização de vários tipos de vestuário para homem;
- Ponto de venda 5 – loja pertencente à rede de lojas dos pontos de venda 3 e 4, especializada na comercialização de vários tipos de vestuário para senhora.

Em nenhum destes pontos de venda, como se evidencia no Quadro 6.14, existem meios de comunicação que difundam mensagens de marketing das marcas Soporcol e Snobe no interior das lojas. Embora o ponto de venda 1 utilize as suas vitrinas como um veículo de divulgação das imagens de moda da estação, através da criação de ambiente com elementos de decoração que proporcionam a percepção dos temas, à data da visita realizada a Soporcol e a Snobe não estavam incluídas entre as marcas expostas. Os restantes pontos de venda limitavam-se a expor nas vitrinas peças de várias marcas cuja imagem de moda era mais ou menos coincidente, mas sem qualquer referência às respectivas marcas.

O design de espaço no interior de cada um destes pontos de venda, como se pode observar no Quadro 6.15, apenas facilita a circulação em algumas zonas devido à orientação para aproveitar o espaço disponível para expor a maior quantidade possível de produtos (elevado número de expositores). No caso do ponto de venda 1, a superfície comercial é muito extensa, comparativamente com os restantes pontos de venda e, como se trata de uma loja de departamentos, a disposição dos produtos é feita por marca, em espaços exclusivos. O atendimento é da iniciativa do vendedor que encaminha o cliente para o sector com as marcas ou categoria de produtos que procura. Esta prática simplifica o processo de selecção e de compra.

Quadro 6.14 Características das vitrinas e visibilidade exterior das marcas nos pontos de venda

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3	PONTO DE VENDA 4	PONTO DE VENDA 5
Design do exterior	Adaptado ao design urbano da zona	Adaptado ao design urbano da zona	Adaptado ao design urbano da zona	Adaptado ao design urbano da zona	Adaptado ao design urbano da zona
Identificação da marca no exterior	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma
Classificação da vitrina	Fechada	Aberta	Aberta	Aberta	Aberta
Percepção da marca na vitrina	Não perceptível	Não perceptível	Não perceptível	Não perceptível	Não perceptível
Visibilidade da vitrina do ponto de vista dos transeuntes	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Dispõe de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Não dispõe de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ Não visível, porque disposta perpendicularmente à rua▪ Não dispõe de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Não dispõe de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Não dispõe de pontos de destaque que captem a atenção
Criação de ambiente na vitrina	<ul style="list-style-type: none">▪ Elementos de decoração que proporcionam a percepção do tema▪ Manequins	Não existente	Não existente	Não existente	Não existente

Quadro 6.15 Interior do ponto de venda

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3	PONTO DE VENDA 4	PONTO DE VENDA 5
Design do espaço	<ul style="list-style-type: none"> Facilita, apenas algumas zonas, a circulação pelo maior número de expositores Não orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores Simplifica o processo de compra pela disposição dos itens por marca e tipo de vestuário 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita, apenas algumas zonas, a circulação pelo maior número de expositores Não orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores Simplifica o processo de compra pela disposição dos itens por tipo de vestuário 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita, apenas algumas zonas, a circulação pelo maior número de expositores Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores Simplifica o processo de compra pela disposição dos itens por tipo de vestuário e por cor 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita, apenas algumas zonas, a circulação pelo maior número de expositores Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores Simplifica o processo de compra pela disposição dos itens por tipo de vestuário e por cor 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita, apenas algumas zonas, a circulação pelo maior número de expositores Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores Simplifica o processo de compra pela disposição dos itens por tipo de vestuário e por cor
Design do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens Elementos de comunicação que destacam a marca Controlo da temperatura ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Fotografia da colecção exposta (de marca concorrente) 	<ul style="list-style-type: none"> Controlo da temperatura ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Controlo da temperatura ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Controlo da temperatura ambiente
Existência de outros meios visuais	<ul style="list-style-type: none"> Catálogo da marca Catálogo do ponto de venda Poster das marcas expostas Embalagens da marca para alguns itens Embalagens do ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> Poster da colecção exposta (de marca concorrente) Embalagens do ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> Embalagens do ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> Embalagens do ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> Embalagens do ponto de venda
Exposição da colecção	<ul style="list-style-type: none"> Por tipo de vestuário Concentração das marcas por zonas no ponto de venda Expositores genéricos e de cabides 	<ul style="list-style-type: none"> Por tipo de vestuário Concentração das marcas por zonas no ponto de venda Expositores genéricos de cabide e em prateleiras 	<ul style="list-style-type: none"> Por cores Dispersão das marcas Expositores genéricos de cabide e em prateleiras 	<ul style="list-style-type: none"> Por cores Dispersão das marcas Expositores genéricos de cabide e em prateleiras 	<ul style="list-style-type: none"> Por cores Dispersão das marcas Expositores genéricos de cabide e em prateleiras
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> Por iniciativa do vendedor Vendedores com imagem (farda) e postura concordantes com o ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> Por iniciativa do vendedor Vendedores com postura concordantes com o ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> Por iniciativa do vendedor Vendedores com postura concordantes com o ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> Por iniciativa do vendedor Vendedores com postura concordantes com o ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> Por iniciativa do vendedor Vendedores com postura concordantes com o ponto de venda
Serviços ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de arranjos Atendimento individualizado Atendimento personalizado para a marca Soporcol Trocas de mercadoria entre lojas Trocas e substituições 	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de arranjos Atendimento individualizado Trocas e substituições 	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de arranjos Atendimento individualizado Trocas e substituições 	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de arranjos Atendimento individualizado Trocas e substituições 	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de arranjos Atendimento individualizado Trocas e substituições

O ponto de venda 3 é um local com aproximadamente 100m² de superfície. As vitrinas, colocadas perpendicularmente à rua, induzem o cliente a entrar no espaço comercial organizado de forma a permitir ao cliente uma vista geral do espaço e dos produtos expostos. O processo de compra é facilitado pela disposição dos produtos por cor e por tipo de vestuário. No que respeita ao design de ambiente do interior dos pontos de venda analisados, verifica-se que não apresentam quaisquer elementos comuns de comunicação, associados ou não com as marcas em estudo.

Os elementos de comunicação das marcas presentes nestes pontos de vendas são, igualmente, diversos. Na primeira situação, junto do espaço comercial da marca Soporcol, existem alguns elementos que comunicam a sua presença, nomeadamente o próprio produto, que se distingue dos outros pelo material em que é produzido, o logótipo colocado na parede com destaque, a presença da marca em páginas próprias no catálogo do ponto de venda e a disponibilização ao cliente final do catálogo da empresa Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A..

Ainda neste ponto de venda, a marca Snobe está colocada em dois espaços diferentes: um destinado a vestuário de senhora e outro para vestuário de homem. Em ambas as situações, a marca encontra-se diluída entre as marcas concorrentes. Nos restantes pontos de venda não existe nenhuma referência à marca, a não ser a gerada pelo próprio produto que, contudo, se dilui entre os produtos concorrentes.

O atendimento ao cliente é bastante semelhante nas cinco situações, em que o contacto com o consumidor que entra nos espaços comerciais é da iniciativa do vendedor, que acompanha o cliente durante todo o processo de compra.

6.2.2 Estudo de Caso 2: Inditex Industria de Diseño Textil, S.A.

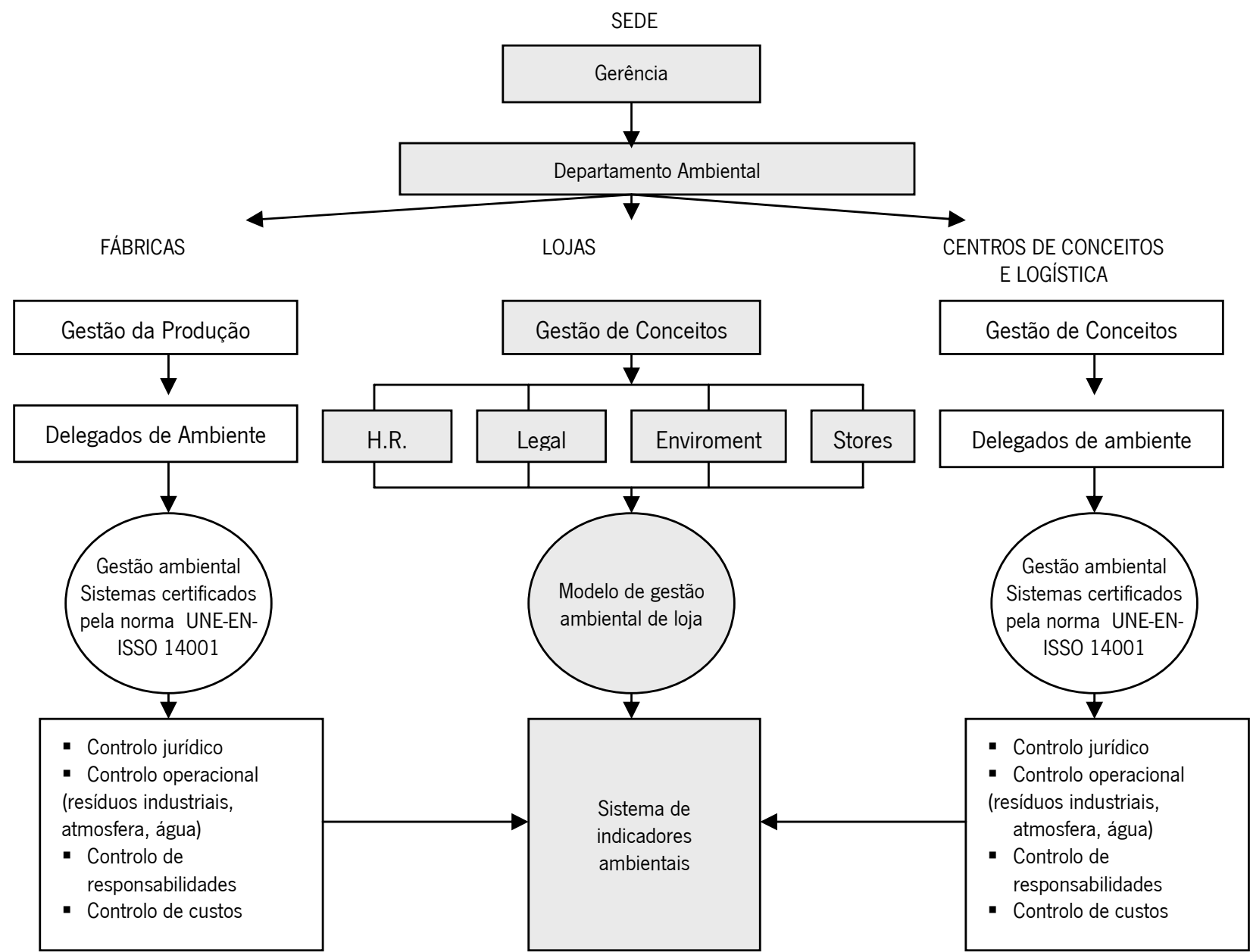
6.2.1 Identificação e caracterização da empresa

A Inditex Industria de Diseño Têxtil, S.A. é um dos maiores distribuidores mundiais de produtos de moda e foi galardoada recentemente com o prémio Global Retailer of the Year pelo World Retail Congress como reconhecimento pelo percurso e pelos resultados obtidos em 2006 (Inditex 2007b).

O grupo Inditex tem cerca de 60 mil funcionários em todo o mundo, 50% dos quais distribuídos por várias cidades em Espanha (La Coruña, Zaragoza e Barcelona), e a base da

cultura corporativa fomenta o trabalho em equipa, apoiando a comunicação aberta e as exigências de desempenho de elevado nível. Os recursos humanos desta multinacional são constituídos, predominantemente por profissionais jovens, na sua maioria mulheres (86%), com uma idade média de 26 anos (Inditex *Our team*).

Embora as marcas da Inditex possuam autonomia de gestão, todas elas (Zara, PullandBear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Kiddy's Class¹³²), partilham da mesma filosofia de gestão e de marketing. Um dos aspectos comuns na gestão das diferentes marcas (Figura 6.5), é o recurso a tecnologias avançadas em todas as áreas em que o seu uso possa permitir melhorar o desempenho da empresa tal como nos processos de produção e na distribuição. Algumas dessas ferramentas são utilizadas nos terminais dos pontos de venda, inventários e sistemas de administração de negócio, sistemas de distribuição nas centrais, sistemas de comunicação e etiquetagem no ponto de venda, entre outros (Inditex 2001, p. 14).

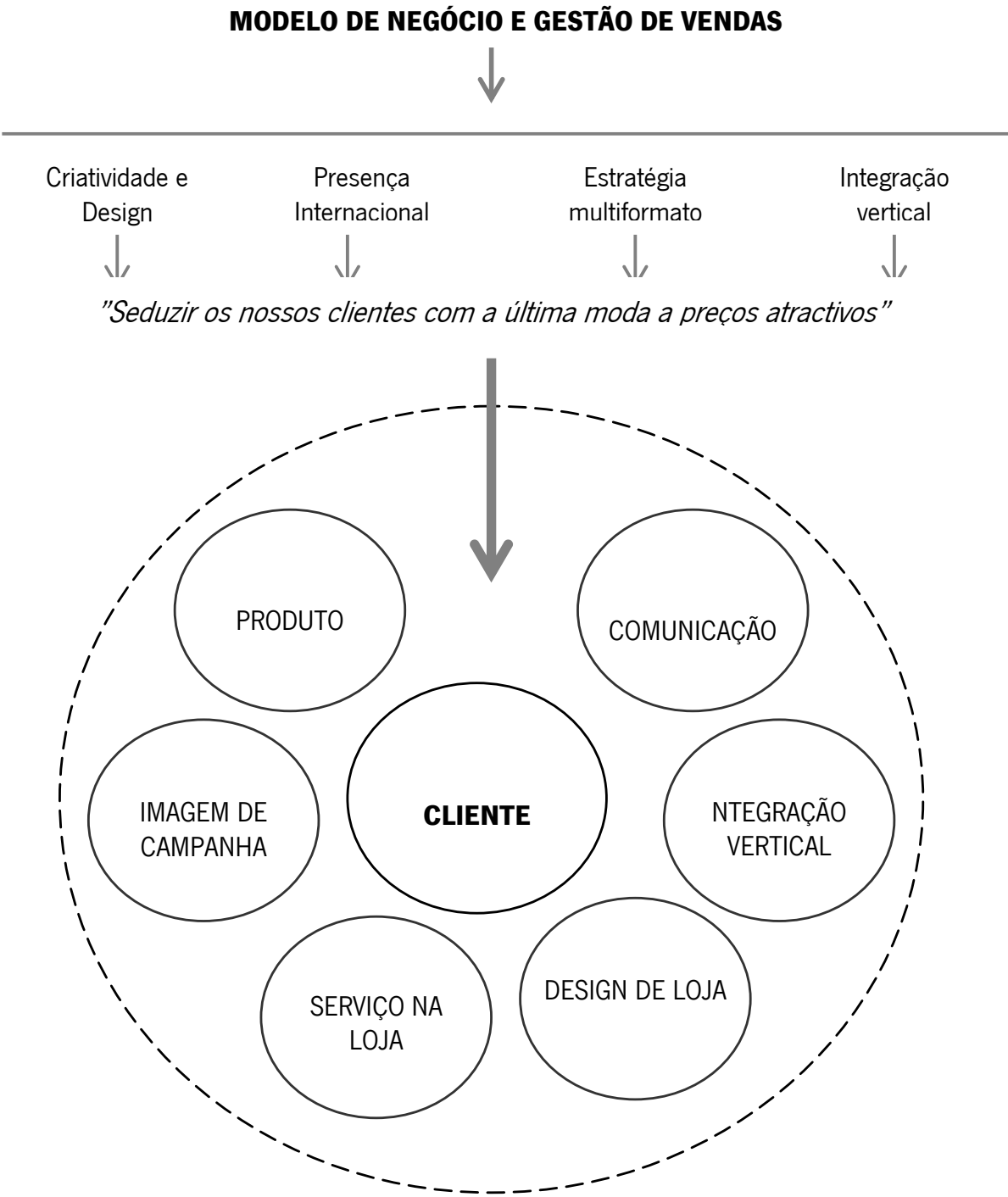


Fonte: Inditex 2004b, p. 123

Figura 6.5 Organograma da empresa Inditex Industria de Diseño Textil, S.A: estrutura e organização

¹³² Esta marca possui duas designações: Kiddy's Class no mercado português e espanhol, e Skhuaban, no resto do mundo.

A integração vertical do modelo de negócios, a estrutura flexível e a forte orientação para o consumidor, perceptível na Figura 6.6, permitem o acompanhamento total do processo de design do produto: desde a produção das matérias-primas e da sua aplicação em produtos até à distribuição em pontos de venda monomarca (Bonin 2002, p. 524; Mazaira et al. 2003, p. 224). A própria Inditex aponta como competência-chave da organização a sua filosofia de moda que se traduz na associação entre a criatividade e o design e a rápida resposta às exigências do mercado, que resultou na expansão internacional acelerada e na excelente resposta do mercado aos conceitos de venda da empresa (Inditex *Our group*).



Fonte: Inditex 2004b, p. 28

Figura 6.6 Gestão centrada no consumidor

- A efectividade deste modelo de gestão está patente na capacidade da organização para:
- (1) Adaptar a oferta à satisfação das necessidades do consumidor no período de tempo mais curto possível;

- (2) Acompanhar e analisar as necessidades e gostos do consumidor no próprio ponto de venda e transmitir desta informação ao departamento de design, que a transforma em novos produtos que são integrados nas colecções sobre a estação¹³³;
- (3) Comunicar através do merchandising visual, uma vez que o espaço do ponto de venda é concebido cuidadosamente de forma a responder às exigências do consumidor e aos seus desejos de imagem de moda;
- (4) Oferecer de um serviço de apoio ao cliente no momento de compra. (Inditex 2003b, p. 18; Inditex 2005c, pp. 22-23):

Outros aspectos que estimulam o sucesso deste modelo são a comunicação interna aberta que a Inditex fomenta entre os funcionários de todos os níveis hierárquicos através dos sistemas de comunicação que possui – Inditexnet e Gesdoc, a realização periódica de cursos e acções de formação, a elaboração e distribuição entre todos os recursos humanos da revista interna IN e, ainda, a prática de selecção interna de candidatos para as vagas que possam ocorrer (Inditex 2004b, p. 31).

Os cursos de formação visam a troca de experiências e de valores, mas os seus principais objectivos, expostos no Quadro 6.16, passam por identificar e criar equipas de trabalho, treinar novos funcionários e actualizar e melhorar o desempenho de todos.

Quadro 6.16 Inditex: Objectivos das actividades nos cursos de formação

OBJECTIVOS		ACTIVIDADES
1	Identificação e desenvolvimento de potencial	- O conceito-chave no processo interno - É essencial estabelecer um programa adequado para identificar com sucesso as pessoas que no futuro podem assumir posições de maior responsabilidade.
2	Formação inicial	- O objectivo do programa de introdução para novos funcionários é facilitar a sua rápida integração na organização e familiarizarem-se com a cultura e os processos de trabalho - É desenvolvida em todos os formatos e países - O programa é da responsabilidade de uma vasta equipa de formadores internos e constitui uma extensa rede internacional de unidades de formação
3	Desenvolvimento de competências	- Permite à força de trabalho adaptar-se aos novos desafios da internacionalização, expansão e diversificação das actividades. Na Zara em Espanha (2003), foi executado um programa intensivo de melhoramento do serviço ao cliente como factor-chave dos negócios da Inditex. Este programa que foi lançado internacionalmente em 2004.
4	Programa de experiência de trabalho	- Colaboração com instituições de formação e educação.

Fonte: Inditex 2004b, pp. 31-32

¹³³ Esta constante actualização dos itens apresentados em cada colecção permite a redução do stock e a diminuição do risco de não escoamento dos produtos ao mínimo.

Durante o curso de 2004, foram desenvolvidas algumas campanhas de comunicação com o propósito de envolver os funcionários nos objectivos da organização, nomeadamente no que respeita:

- O serviço ao cliente (campanha de publicidade com os serviços mínimos ao cliente na revista IN);
- O ambiente (escolha da mascote corporativa através da revista e da Internet);
- A solidariedade (promoção de actividades através da In);
- A promoção de vendas (cartões de débito para o cliente, apresentação de colecções...);
- A saúde e segurança (Inditex 2005c, p. 33).

A estimulação da partilha da cultura institucional conduziu, mesmo, à criação de uma “mascote”, “Grindi”, cuja adopção foi amplamente participada (Figura 6.7).



Figura 6.7 Mascote Grindi (Inditex 2005b, p.73)

A revista interna IN, publicada trimestralmente, permite a comunicação com todos os funcionários, possibilitando a aproximação/reforço dos valores e interesses da organização. Este meio de comunicação internacional serve para informar, publicitar e criar notoriedade corporativa e das suas marcas privadas no seio da própria empresa (Inditex 2005b, p.33).

A produção dos mais dos 30 000 modelos/ano, concebidos por trezentos designers e fabricados pela Inditex para as várias marcas (Inditex 2005b) é realizada por empresas do grupo e por empresas contratadas (Inditex 2001). A distribuição da produção entre as empresas Inditex e fornecedores externos é variável de acordo com a estação. A título de exemplo, verificou-se que, no ano de 2006, 64% da produção teve origem na Europa e os restantes 34% na Ásia (Inditex 2005b).

A totalidade da produção, independentemente do local em que se processa o fabrico, é enviada para as respectivas centrais de distribuição que são responsáveis pelo envio simultâneo dos produtos para os pontos de venda de todo o mundo (Inditex 2003b, p.19). No caso específico da Zara, cujo centro de distribuição está localizado em Arteixo – La Coruña, a

distribuição é realizada duas vezes por semana, o que permite a constante renovação da oferta nas lojas.

A decisão sobre a distribuição dos produtos para cada ponto de venda é feita com base na informação que cada loja envia diariamente, através do total de vendas respectivo e dos pedidos de reposição de stocks que apresenta duas vezes por semana à central da Inditex (McAfee 2004, p. 20). O sistema de logística implementado, concebido pela Inditex, permite que a entrega das peças no ponto de venda seja efectuada em apenas 24 horas na Europa e 48 horas no resto do mundo desde o momento em que a encomenda chega às centrais de distribuição (Inditex 2005b)

A Inditex Industria de Diseño Têxtil, S.A., como referido anteriormente, apresenta um modelo de gestão orientado para o consumidor, verificando-se que esta tendência é entendida pela empresa como uma forma de gerar valor para o consumidor. Na opinião de Mazaira et al. (2003, p. 224) é esta orientação que diferencia a Inditex dos seus concorrentes directos. O Quadro 6.17 aponta algumas das preocupações e linhas de acção adoptadas para o serviço ao consumidor e as acções realizadas no ano 2004.

Quadro 6.17 Inditex: Linhas de acção para o serviço ao consumidor e as acções realizadas no ano 2004

LINHAS DE ACÇÃO	Flexibilidade	Nós adaptamo-nos às expectativas dos nossos clientes	A moda, apesar de ser uma expressão da cultura global, apresenta como componente essencial a escolha individual. A Inditex propõe uma vasta gama de opções, pelo que é o cliente que toma a sua própria decisão de acordo com os seus gostos e desejos.
	Serviço personalizado ao cliente	Que garante a satisfação total	A venda não termina com a troca de um produto ou serviço entre a empresa e o cliente. Visitar uma das nossas lojas deve ser uma experiência satisfatória em si. As pessoas são um dos factores mais importantes para atingirmos este objectivo.
ACÇÕES	Nós somos responsáveis	Nós eliminamos os produtos de pele das nossas lojas.	Em resposta às preocupações de muitos dos nossos clientes em todo o mundo relativa ao uso de peles no vestuário, a Inditex decidiu eliminá-las das suas gamas de produtos em todo o mundo. Esta medida tornou-se efectiva em 100% das nossas lojas desde Janeiro de 2005 e desde 22 de Setembro de 2004 no Canadá, EUA, UK, Irlanda, França, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Alemanha, Áustria, Suíça, Itália, Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia, República Checa e Eslovénia.
	Nós preocupamo-nos com os nossos clientes	Continuamos a trabalhar na Certificação Oeko-tex.	Continuamos a progredir no programa de certificação orientado para a Certificação Oekotex Standard 100. Neste momento 24% do vestuário produzido para as idades de 0 a 16 anos é certificado, garantindo a ausência de substanciais prejudiciais para a saúde em todo o processo de fabrico.
	Nós ouvimos os nossos clientes e criamos novos produtos e serviços	Lançamos o <i>Personal Tailoring</i> , um novo serviço de personalização das peças de vestuário (<i>fitting</i>).	Em 2004 a Massimo Dutti lançou a possibilidade de fabrico de fatos por medida. Essa iniciativa trouxe ainda mais valor à alta qualidade do fatos da marca, criados para clientes que procuram um produto mais exclusivo.
	Continuamos a melhorar para lhe oferecer o melhor dos serviços	<i>Minimus</i> . Campanha de serviço ao cliente	Treinamos todas as nossas equipas de loja na prestação de serviço ao cliente. Lançamos uma campanha de difusão de boas práticas pela oferta de diferentes actividades de formação ao longo do ano. Esta campanha é promovida na revista interna e tem o suporte da rede de vendas e marketing.

Fonte: Inditex 2004b, pp.31-32

A Inditex apresenta, ainda, como valores fundamentais a cultivar na empresa, a sustentabilidade, o diálogo e a transparência (Inditex 2005c, p. 7):

“We believe that we must respect e encourage values of sustainability in all things we do, formatting e putting into practice policies e management systems. In the three areas in which the company is involved –social, economic e environmental –acting according to criteria of transparency, e establishing independent mechanisms for control e evaluation.

We believe that our responsibility as a company should be measured by our ability to respond to anticipate the expectations e demands of our main interest groups.

We believe that interest groups form an intrinsic part of our corporate structure, contributing as partners towards our growth. For this reason we have decided to situate our shareholders, employees, suppliers, customers e social players at the very heart of our business.

Our activities in terms of Social Responsibility have a social, economic, e environmental scope, unavoidably involving our interest groups both in establishing goals e commitments, as well as in developing specific programmes.

The Corporate Governance model acts as a driving force e guarantee of the model through different bodies e documents”.

A responsabilidade social é outro dos valores que orienta esta empresa e que está na base do desafio que coloca a todos as empresas com que trabalha, directa ou indirectamente, através do programa *Corporate Social Responsibility*. Este projecto pretende promover o respeito pelos Direitos Humanos através da melhoria das condições de trabalho e do ambiente socio-económico das comunidades onde se localizam as unidades de produção (Inditex 2004b, p. 83). A Inditex desenvolve vários tipos de intervenção, tendo em consideração as características dos ambientes em questão. Nos Quadro 6.18 são sintetizadas algumas das intervenções realizadas ao abrigo do programa de responsabilidade social com indicação dos locais em que ocorreram.

Quadro 6.18 Responsabilidade social institucional da Inditex: formas de intervenção

Objectivos	Programas de Responsabilidade Social Institucional desenvolvidos	Países
Fortalecimento das linhas de produção	- Programas criados para promover o respeito pelos Direitos Humanos, em todas as suas dimensões, na situação real das fábricas dos nossos fornecedores.	Espanha, Portugal, França, Reino Unido, Roménia, Bulgária, Turquia, Marrocos, Peru, Brasil, Argentina, Índia, Bangladesh, Paquistão, Tunísia, México, Tailândia, Indonésia, China.
Desenvolvimento comunitário	- Programas para promover a educação e o ensino como fórmulas para favorecer o desenvolvimento nas comunidades onde a Inditex opera.	Espanha, Marrocos, Peru, Brasil, Nicarágua, Argentina, Venezuela.
Plataformas de diálogo	- Participação activa em fóruns de debate sobre os processos de implementação de modelos de responsabilidade social institucional, com o objectivo de partilhar reflexões específicas e experiências com outras empresas e instituições.	Espanha, França, Suíça, Estados Unidos, Brasil, China, Marrocos, Peru.
Cadeia de distribuição	- Campanhas educativas e de aumento de conhecimento da problemática orientadas para os nossos clientes e desenhadas para desencadear solidariedade e uma mudança de atitudes e valores de natureza pessoal, social e cultural, com recurso à nossa rede de lojas.	Espanha.
Patrocínios e mecenato	- Investimentos sociais orientados para o suporte de diferentes iniciativas, entre as quais se destacam a promoção da cultura.	Portugal, Espanha.

Fonte: Inditex 2004b, p. 84

Como exemplo das campanhas realizadas através dos pontos de venda Zara em Espanha, a Inditex refere as campanhas de angariação de fundos “Pesetas para el Mundo” (2002), e as campanhas de prevenção em associação com a Asociación Española Contra el Câncer (2003/2004), que pretenderam informar a população e aumentar o seu conhecimento para os comportamentos de risco e para a detecção precoce de cancro, entre as quais destaca:

- “Your body is the most valuable garment. Love it”;
- “Don’t say out in the sun too long”;
- “Watch Your diet”;
- “Visit your gynecologist”;
- “Don’t have too much alcohol”;
- “Don’t smoke”;
- “Have a check-up”.

Em 2003, a Inditex doou a Collection of Fabrics e Dresses of Mariano Fortuny¹³⁴ ao Museo de Traje e financiou outras instituições, tais como o Valladolid Museum of Modern Art, a Fundação de Serralves e a Orquestra Sinfónica de Galicia.

¹³⁴ Esta colecção é constituída por 470 peças de tecidos e vestidos criadas por Fortuny (Granada 1871-Veneza 1949).

6.2.2.2 Marcas: identidade e estratégia






O objectivo satisfazer um conjunto variado de exigências do consumidor é visível na capacidade comercial da Inditex, alcançada através de uma estratégia de marca *umbrella*. Após a criação da Zara em 1975, esta empresa criou outras marcas focalizadas na satisfação de necessidades de outros segmentos do mercado de produtos de moda (Bonin, 2002, p. 524) mas todas partilham o mesmo objectivo: oferecer as últimas tendências de moda aos respectivos consumidores (Inditex 2001, p. 14).

Das nove marcas que esta empresa possui, quatro não serão incluídos neste estudo, três das quais por apresentarem uma reduzida contribuição para o volume de negócios da empresa e outra, de lançamento muito recente, devido à inexistência de informação suficiente disponível. Assim, as marcas excluídas são Zara Home, Oyscho, Kiddy's Class e Often. Das marcas analisadas, a PullandBear é exclusivamente um formato comercial que comercializa outras marcas da Inditex que correspondem à imagem de moda definida e são aí comercializadas em exclusividade. Assim, apesar da PullandBear ser, tecnicamente, uma cadeia multimarca, foi assumida como marca/formato pois possui, de facto, imagem de moda e é gerida como tal pela Inditex.

A Inditex Industria de Diseño Textil, S.A., possui ainda outra marca – a Tempe, responsável pela criação e distribuição do calçado que acompanha todas as marcas da empresa (Inditex *Following in your footsteps*), mas os produtos desta marca são colocados no mercado com a etiqueta das outras marcas e nos respectivos pontos de venda.

A identidade das principais marcas da Inditex é diferenciada, entre si, predominantemente pelos conceitos de moda que propõem e pelos segmentos de mercado para que se orientam (ver Quadro 6.19). A partir da marca inicial, Zara, a Inditex procurou a expansão *cross market*, lançando novas marcas para diferentes consumidores-alvo, enquanto que cada marca, também denominada internamente como “formato comercial”, sendo gerida autonomamente, embora de forma coordenada, investe no aumento das quotas de mercado e na expansão para outros mercados.

Quadro 6.19 Inditex: identidade de marca

	Nome	Conceito	Logótipo	Slogan
MARCA 1	Zara (1975)	Produtos de moda com estilos variados. Cultura única de moda com presença internacional (Inditex <i>Our team</i>) Democratização da moda (Bonin 2002, p. 524)		Não existente
MARCA 2	PullandBear - Men (1991) - Women (1998)	Produtos de moda num estilo jovem e actual e distribuidos em espaços adequados: uma única proposta e uma única linguagem (Inditex, <i>Our team</i>).		“PullandBear: when it comes to fashion, the street knows” (Inditex, <i>Following in your steps</i>)
MARCA 3	Massimo Dutti ¹³⁵ (1991)	Produtos de moda que combinam o estilo clássico e estilo casual em peças práticas, confortáveis e de alta qualidade (Inditex, <i>Our team</i>).		“For us, fashion comes from within” (Inditex, <i>Following in your steps</i>)
MARCA 4	Bershka - Women (1998) - Men (2002)	Produtos de moda criados para o mercado jovem e distribuidos em espaços e ambientes adequados ao <i>target</i> (Inditex, <i>Following in your steps</i>)		“More than a product, it's an attitude” (Inditex, <i>Following in your steps</i>)
MARCA 5	Stradivarius ¹³⁶ (1999)	Produtos de moda que, através de uma filosofia dinâmica e original, oferecem as últimas tendências em design, materiais e acessórios (Inditex, <i>Our team</i>).		“Reinventing fashion” (Inditex, <i>Following in your steps</i>)

6.2.2.3 Estratégias de produto e de preço

Os formatos comerciais, ou marcas, da Inditex Industria de Diseño Têxtil S.A. oferecem várias categorias de produtos que incluem vestuário, acessórios, calçado e fragrâncias: a marca Stradivarius é focalizada em produtos de moda para senhora, a PullandBear e a Bershka para jovens de ambos os sexos e a Zara e a Massimo Dutti destinam-se a três segmentos de mercado diferentes: senhora, homem e criança.

A imagem de moda de cada marca acompanha as expectativas dos respectivos segmentos de mercado-alvo e, em resultado do posicionamento da Inditex no mercado, a estratégia de preço das várias marcas tende a criar valor para o cliente na relação produto/preço (ver Quadro 6.20). Esta estratégia, contudo, é formalizada apenas para as marcas Zara e Massimo Dutti.

¹³⁵ A Massimo Dutti foi fundada em 1985 e adquirida pela Inditex em 1991 (Inditex 2005b).

¹³⁶ Esta rede de lojas foi adquirida pela Inditex em 1999 (Inditex 2005b).

Quadro 6.20 inditex: caracterização da oferta por marca

	TIPO DE VESTUÁRIO	CATEGORIAS	ESTRATÉGIA DE PREÇO	IMAGEM DE MODA
Zara	Vários estilos para homem, senhora e criança.	Vestuário, calçado, acessórios e fragrâncias.	Variável de acordo com os estilos mas orientado para o mercado – estratégia de preço pelo valor percebido (Mazaira et al. 2003, p.228)	A sua presença internacional garante uma cultura de moda única que nasce nos desejos do consumidor: “That is the key to its success among people, cultures e generations that, despite their differences, all share a special feeling for fashion ”(Inditex, <i>Our team</i>).
PullandBear	Estilo casual e <i>laid-back</i> para jovens de ambos os sexos.		Não disponível.	O espírito da juventude é a fonte da inspiração: “dress the world with a single product e all speak the same language, forming part of a worldwide youth culture ”(Inditex, <i>Our team</i>).
Massimo Dutti	Estilo clássico e casual para ambos os sexos.		Produtos de alta qualidade com preço médio (Inditex 2001, p.22).	Design universal em colecções variadas que apresentam itens do estilo urbano sofisticado ao casualwear (Inditex, <i>Our team</i>).
Bershka	<i>Streetwear</i> para ambos os sexos.		Não disponível	Associada à <i>street fashion</i> , música e arte: “At Bershka, the shopping experience is a sociocultural immersion into the youth aesthetics of the new century ”(Inditex, <i>Our team</i>).
Stradivarius	Estilo informal e imaginativo para jovens do sexo feminino.		Não disponível.	Design de vanguarda (Inditex, <i>Our team</i>) inspirada nas tendências mais recentes da moda internacional (Inditex, 2001, p. 25).

A Inditex adoptou, também, duas outras estratégias de produto que lhe permitem aumentar a flexibilidade de oferta de produtos de moda aos seus clientes: a extensão de linha das marcas e a inclusão nos “formatos comerciais”, percepcionados pelo público em geral como lojas monomarca, de outras marcas do grupo que, contudo, não são claramente identificáveis como tal no ambiente de loja.

A estratégia de extensão de linha ocorre nos casos das marcas Zara, Massimo Dutti e Bershka e a oferta de outras marcas do grupo em “formatos comerciais” específicos ocorre na Zara e na PullandBear, como se observa no Quadro 6.21.

Quadro 6.21 Inditex: Marcas e extensão de marca por “formato comercial”¹³⁷

	MARCAS disponíveis nos pontos de venda	EXTENSÃO DE MARCA por público-alvo		
		Homem	Senhora	Criança
Zara	Zara	Zara Man Zara Basic Zara Jeans	Zara Women Zara Basic Zara Collection	Zara Baby Zara Girls
	Trafaluc	—	X	
	Skhuaban	—		X
PullandBear	XDYE	X	XDYE Academy	—
	Mexical	X		—
	SiCKOnineteen	X	X	—
Massimo Dutti	Massimo Dutti	Massimo Dutti Dutti Sport Massimo Dutti Jeans	Massimo Dutti Woman	Massimo Dutti Kids
Bershka	Bershka	Bershka Denim Bershka Athletics	X	—
Stradivarius	Stradivarius	—	Stradivarius Jeans	—

No que respeita às estratégias de segmentação de mercado, a Inditex adopta três estratégias dominantes que, segundo a classificação de Assael (1995, pp. 425-426), podem ser classificadas como:

- Estratégia diferenciada pela oferta de produtos diferentes para mercados específicos¹³⁸;
- Estratégia de expansão de mercado pela oferta dos mesmos conceitos ao nível global;
- Estratégia de segmentação pela linha de produto pela oferta de vários produtos e tipos de vestuário em cada formato comercial.

A segmentação de mercado das várias marcas conduz a caracterizações dos consumidores-alvo diversas entre si, na medida em que umas são de carácter generalista, como a Bershka, e outras definidoras de um perfil psicossocial específico, como a Massimo Dutti (ver Quadro 6.22).

¹³⁷ O levantamento dos dados foi realizado *in loco* em visita realizada, entre 26 de Abril e a 19 de Maio de 2007, aos pontos de venda que esta empresa possui no Norte Shopping (Porto), no Parque Nascente (Rio Tinto) e no Arrábida Shopping (Vila Nova de Gaia).

¹³⁸ No entanto, é de referir que os grupos de consumidores de alguns destes formatos comerciais podem também ser consumidores de outros, como por exemplo os dos formatos PullandBear e Bershka.

Quadro 6.22 Inditex: caracterização do segmento de mercado por marca

	CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO
Zara	<ul style="list-style-type: none">▪ Os produtos da Zara pretendem satisfazer os mais variados segmentos de mercado de forma bastante generalista.▪ Segmento de mercado jovem, activo e informal.
PullandBear	<ul style="list-style-type: none">▪ Público jovem, activo e informal.
Massimo Dutti	<ul style="list-style-type: none">▪ Consumidores (homem e senhora) independentes, urbanos e cosmopolitas com grau de exigência elevado na qualidade.
Bershka	<ul style="list-style-type: none">▪ Jovens com idade compreendida entre os 13 e os 23 anos.
Stradivarius	<ul style="list-style-type: none">▪ Público jovem feminino com idade compreendida entre os 15 e os 25 anos.

A orientação para o mercado e a satisfação dos desejos e necessidades do consumidor está na base da filosofia da empresa, assim como do sucesso dos seus factores diferenciadores. Das cinco marcas estudadas apenas uma não considera como factores diferenciadores do produto o estilo actual, a moda e o design. No que respeita ao preço, são, predominantemente, as diferenças dos materiais incorporados no produto que definem os níveis de preço. A diferenciação da imagem está estruturada através do ambiente de loja em todas as marcas e o serviço foca o atendimento individualizado ou personalizado (ver Quadro 6.23). A própria empresa afirma que “trabalha para desenvolver cada um dos factores críticos que definem o seu negócio: moda, qualidade, design e preço”, sem estabelecer factores de diferenciação específicos para cada uma das marcas (Inditex 2005c, pp. 22-23).

Quadro 6.23 Inditex: aspectos diferenciadores por marca

	PRODUTO FÍSICO	PREÇO	IMAGEM	DISPONIBILIDADE	SERVIÇO
Zara	<ul style="list-style-type: none">▪ Estilo actual▪ Design e moda	Médio, médio-alto (dependente do tipo de vestuário)	Ambiente no ponto de venda	Pontos de venda monomarca (próprios ou franchizados)	Atendimento individualizado quando solicitado
PullandBear	<ul style="list-style-type: none">▪ Estilo actual▪ Design e moda	Médio-baixo			Atendimento individualizado quando solicitado
Massimo Dutti	<ul style="list-style-type: none">▪ Qualidade de materiais e confecção▪ Conforto	Médio-alto			Atendimento individualizado e personalizado através do <i>Personal Tailoring</i>
Bershka	<ul style="list-style-type: none">▪ Estilo actual▪ Design e moda	Médio-baixo			Atendimento personalizado quando solicitado
Stradivarius	<ul style="list-style-type: none">▪ Estilo actual▪ Design e moda	Médio-baixo			Atendimento personalizado quando solicitado

Os factores diferenciadores de posicionamento de mercado de todos os formatos/marcas da Inditex passam, essencialmente, pela imagem de moda internacional, pela democratização

da moda através das políticas de distribuição e de preço e pela actualização constante das colecções. No Quadro 6.24 são expostos, segundo a classificação de Kotler (2000b, pp. 127-128), os elementos de posicionamento e desenvolvimento de notoriedade por marca e seus concorrentes no mercado português.

Quadro 6.24 Indtex: posicionamento/notoriedade da marca

	IMAGEM DE MARCA	ATRIBUTOS	BENEFÍCIOS	MARCAS CONCORRENTES
Zara	<ul style="list-style-type: none"> Design e imagem de moda 	<ul style="list-style-type: none"> Actualização permanente da imagem de moda Disponibilidade de vários produtos e tipos de vestuário 	<ul style="list-style-type: none"> Não referidos 	H&M
PullandBear	<ul style="list-style-type: none"> Cultura jovem Reflexo da actualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Produtos confortáveis Preços acessíveis Disponibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Não referidos 	Salsa Tiffosi Levi's
Massimo Dutti	<ul style="list-style-type: none"> Urbana e cosmopolita Design e imagem de moda 	<ul style="list-style-type: none"> Boa relação qualidade/preço 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Personal Tailoring</i> Identificação com estilo de vida de sucesso 	Saccor Decénio
Bershka	<ul style="list-style-type: none"> Design actual e irreverente Actualização permanente da imagem de moda 	<ul style="list-style-type: none"> Preços acessíveis Disponibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Não referidos 	Stradivarius H&M
Stradivarius	<ul style="list-style-type: none"> Design e imagem de moda actual Actualização permanente da imagem de moda 	<ul style="list-style-type: none"> Preços acessíveis Disponibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Não referidos 	Berskka H&M

Contudo, o elevado índice de notoriedade de qualquer um dos formatos comerciais é consequência, sobretudo, do elevado número de pontos de venda monomarca numa mesma cidade e pelo posicionamento que detêm no mercado, nacional ou global. Segundo a classificação apresentada por Assael (1995, p. 428), a estratégia de posicionamento da Inditex para todos os seus formatos consiste no posicionamento pelo tipo de consumidor, através da associação dos produtos aos seus atributos (em todas as marcas) e benefícios (expressos claramente apenas no caso da Massimo Dutti).

6.2.2.4 Design das colecções

O processo de design das colecções dos vários formatos, exposto no Quadro 6.25, é iniciado com a criação dos novos modelos/produtos a partir das tendências internacionais de moda da estação e da análise da informação recolhida junto dos consumidores no ponto de venda (Inditex 2003a, p. 19).

Quadro 6.25 Processo de design do produto

PESQUISA DE INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">▪ Tendências de moda▪ Informação recolhida nos pontos de venda junto dos consumidores▪ Pesquisa nas capitais de moda junto dos designers mais conceituados
SELECÇÃO DE TEMAS POR ESTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">▪ De acordo com os conceitos das marcas e segundo a imagem de moda desejada pelos consumidores.
CONCORDÂNCIA COM A IDENTIDADE DE MARCA E IMAGEM DE MODA	<ul style="list-style-type: none">▪ Total. Conseguida através do <i>follow up</i> constante dos desejos do consumidor.
PERIODICIDADE DE LANÇAMENTO DE COLECÇÕES	<ul style="list-style-type: none">▪ As colecções são renovadas com readaptações dos itens e lançadas no ponto de venda duas vezes por mês (Inditex 2003a, p.19).▪ “São criados mais de 10000 modelos diferentes por ano para renovar as colecções com novos artigos todas as semanas” (Inditex 2001, p.16).

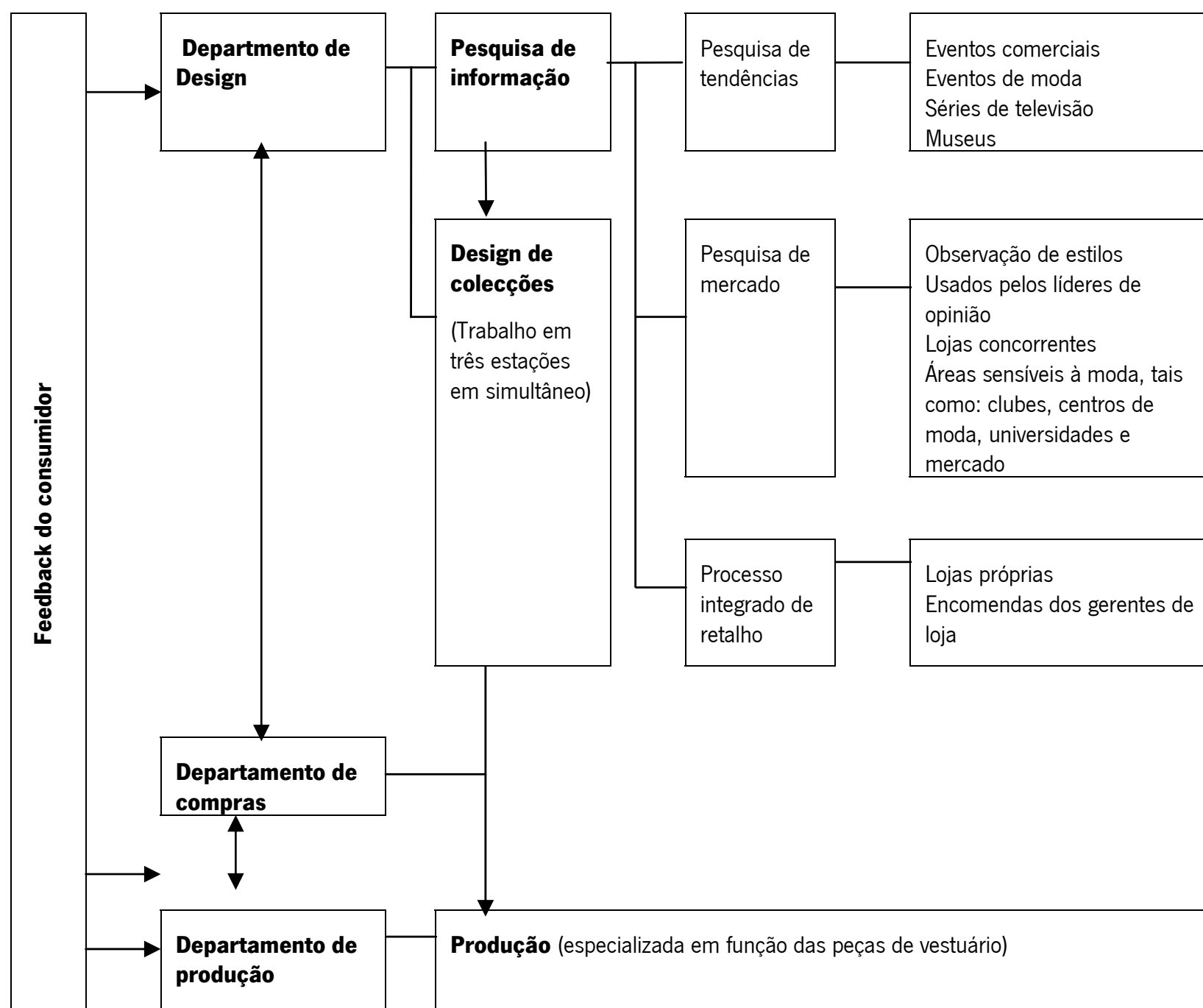
Segundo Bonin (2002, p. 525), existem outras razões que conduziram a Inditex ao sucesso, entre as quais destaca a pesquisa de informação para o design das colecções e que é descrita por este autor como um processo com três componentes: 1) a adequada análise das tendências de mercado, baseada num conhecimento quase perfeito das preferências dos consumidores (o Grupo operacionaliza uma estratégia dual para acompanhar e controlar a avaliação das tendências de mercado); 2) o envolvimento de uma equipa móvel de designers que viajam periodicamente para as capitais da moda, o que permite a aquisição de conhecimento tácito sobre as preferências de design dos principais designers internacionais; e 3) a informação fornecida pelos consumidores nas lojas é processada e produz conhecimento codificado que é utilizado nas previsões de moda.

A informação recolhida em várias fontes possibilita a satisfação das necessidades de imagem de moda do consumidor, de forma antecipada e previsível (Bonin 2002).

Os primeiros modelos disponíveis nos pontos de venda são usados como ponto de partida para o design dos restantes e respectiva selecção de silhueta, cor, materiais e pormenores; o sistema de comunicação da Inditex permite a transferência directa de informação recolhida no ponto de venda para o departamento de design (McAfee 2004).

O modelo de design de colecções da Inditex, exposto na Figura 6.8, possibilita aumento do ritmo e sucesso do processo de criação e reforça o sistema a partir dos três princípios expostos por Ferdows et al. (2004, pp. 107-110):

- *Close the loop* – o sucesso do sistema *fast fashion* está na constante troca de informação ao longo dos vários canais, desde o consumidor aos produtores, e na introdução contínua de novos modelos nos pontos de venda, o que implica um processo de design regular e motiva a visita frequente às lojas;
- *Stick to a rhythm* – a propriedade do design e da distribuição das colecções facilita o fluxo de informação;
- *Leverage your assets* – a organização vertical facilita a flexibilidade de gestão, desde que as fábricas sejam especializadas por tipo de vestuário e possuam sofisticados sistemas de produção *just-in-time*.



Fonte: Mazaira et al. 2003, p. 227

Figura 6.8 Processo de criação das colecções Zara

6.2.2.5 Estratégias de posicionamento da marca nos pontos de venda monomarca

O crescimento internacional da Inditex nos últimos anos, como é perceptível pela análise dos quadros 6.26 a 6.28, deve-se essencialmente ao recurso a três tipos diferentes de estratégias de distribuição para pontos de venda monomarca:

- (1) O crescimento através de subsidiárias controladas total ou quase totalmente pela empresa nos mercados em que não há dificuldades particulares ao desenvolvimento e controlo da actividade, com uma dimensão adequada para compensar o esforço de organização de estruturas próprias, ou que são considerados como “montras globais” do sector devido à projecção internacional que resulta do facto de lá estarem presentes;
- (2) As *joint ventures* em países onde, apesar de serem suficientemente grandes, há dificuldades culturais ou de outras naturezas que actuam como barreiras ao negócio ou onde a participação de um parceiro local torna o desenvolvimento da rede loja mais rápido, seguro ou mais controlado;
- (3) O *franchising* nos países em que não é previsível a possibilidade de abertura de um número significativo de lojas, onde a existência de riscos elevados não recomenda o investimento directo ou onde se verifiquem diferenças culturais que tornam difícil o controlo de um estabelecimento permanente (Inditex 2003a, p. 138).

Quadro 6.26 Tipo e localização dos pontos de venda

	PONTOS DE VENDA MONOMARCA		LOCALIZAÇÃO DOS PONTOS DE VENDA EM PORTUGAL	
	Portugal	Estrangeiro	Centros comerciais	Zonas comerciais
Zara	48	973	22	20
PullandBear	52	393	30	15
Massimo Dutti	42	365	31	7
Bershka	35	409	33	2
Stradivarius	27	290	Não disponível	Não disponível

Fonte: www.inditex.com¹³⁹

¹³⁹ Consultado em linha a 27/04/2007. Os dados referentes à localização dos pontos de venda foram retirados dos sites das próprias marcas na mesma data e não coincidem com os valores totais.

Quadro 6.27 Pontos de venda por modelo de distribuição

	2005		2004		2003		
	Gestão própria	Franchising	Gestão própria	Franchising	Gestão própria	Joint-venture	Franchising
Zara	770	82	649	74	520	47	59
PullandBear	380	47	333	38	314	–	36
Massimo Dutti	275	94	228	98	195	4	98
Bershka	351	17	295	7	246	1	6
Stradivarius	208	55	183	44	154	–	37

Fontes: Inditex 2004b, p.146; Inditex 2005c, p.83; Inditex 2006, p.7

Quadro 6.28 Abertura de novos pontos de venda entre 2003 e 2005

	2005		2004		2003	
	Aberturas	Número total de lojas	Aberturas	Númerototal de lojas	Aberturas	Número total de lojas
Zara	129	852	97	723	95	629
PullandBear	46	427	21	371	54	350
Massimo Dutti	43	369	29	326	47	297
Bershka	66	268	49	302	56	253
Stradivarius	36	263	36	227	38	191

Fonte: Inditex 2004b, p. 150; Inditex 2005c, p. 87; Inditex 2006, p. 7

No final do ano de 2006, a Inditex, no total dos formatos comerciais que detém, possuía ou controlava 3 131 pontos de venda dos quais 354 franchizados a nível mundial, sendo que 89% dos pontos de venda pertencem à Inditex e representam 89% dos lucros (Inditex 2007a). O modelo de franchising utilizado pela Inditex implica a integração total dos franchizados com as suas lojas em termos de produto, recursos humanos, formação, vitrinismo, design de interiores, optimização logística, etc. o que permite a comunicação uniforme da imagem ao nível global e aos consumidores (Inditex 2007a).

6.2.2.6 Promoção

6.2.2.6.1 Estratégias de comunicação

A Inditex - Industria de Diseño Textil, S.A. desenvolve uma estratégia de comunicação *pull* (Fill 2002, p. 285) que pretende fomentar a procura do produto pelos consumidores nos pontos de venda de cada um dos seus formatos comerciais. Esta orientação estratégica é conseguida através de vários factores associados às estratégias de produto e de distribuição dos seus

formatos, designadamente pela introdução contínua de novos produtos nos pontos de venda durante a estação, estimulando, dessa forma, a visita continuada à loja e pela disponibilidade de novos itens no ponto de venda, mesmo durante o período de saldos (Mazaira et al. 2003, pp. 223-227).

6.2.2.6.2 Plano de comunicação

A Inditex Industria de Diseño Têxtil, S.A., embora disponha de capacidade financeira para elaborar e pôr em prática um plano de comunicação integrada para cada uma das suas marcas, opta por comunicar com os seus públicos-alvo (ver Figura 6.9) através do ponto de venda, do site de cada marca (ver Figuras 6.10 a 6.14), do site da empresa e ainda através da *publicity* dos media quer por iniciativa própria quer por solicitação.

A Inditex não recorre, habitualmente, à publicidade nos media para comunicar com os seus públicos-alvo, utilizando o poster para anunciar a abertura de novos pontos de venda em novos mercados, catálogos que lança no início de cada estação e o *site* de cada formato comercial (Inditex 2004b, p. 42).

A comunicação com os seus públicos-alvo é feita essencialmente através daquela que considera o melhor meio – a vitrina de cada ponto de venda, que tem uma função capital na comunicação da imagem de moda e funciona como um meio de publicidade nas principais ruas de cada cidade (Inditex 2007a).

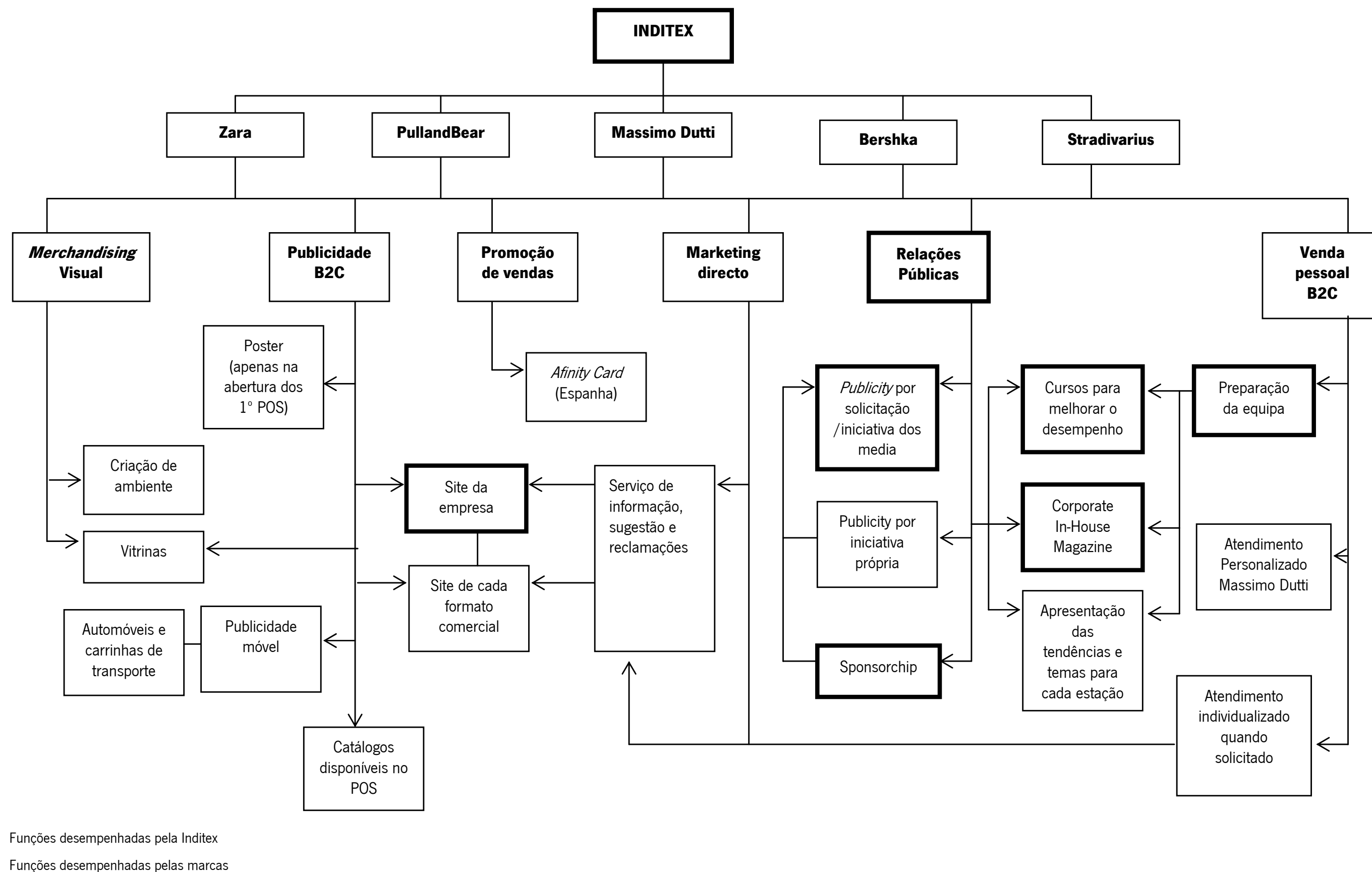


Figura 6.9 Mix de comunicação utilizada pela Inditex Industria de Diseño Têxtil, S.A.

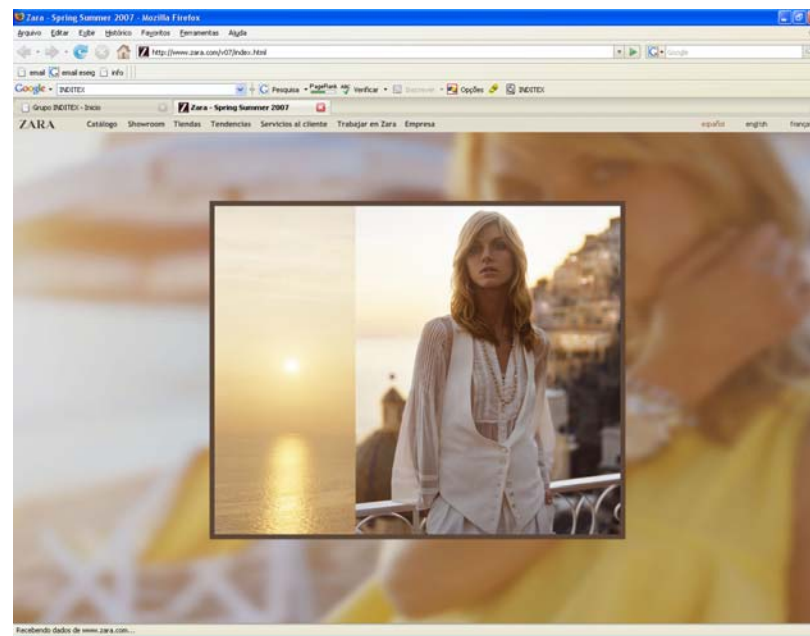


Figura 6.10 Página inicial do site www.zara.com



Figura 6.11 Página inicial do site www.pullbear.com



Figura 6.12 Página inicial do site www.massimodutti.com

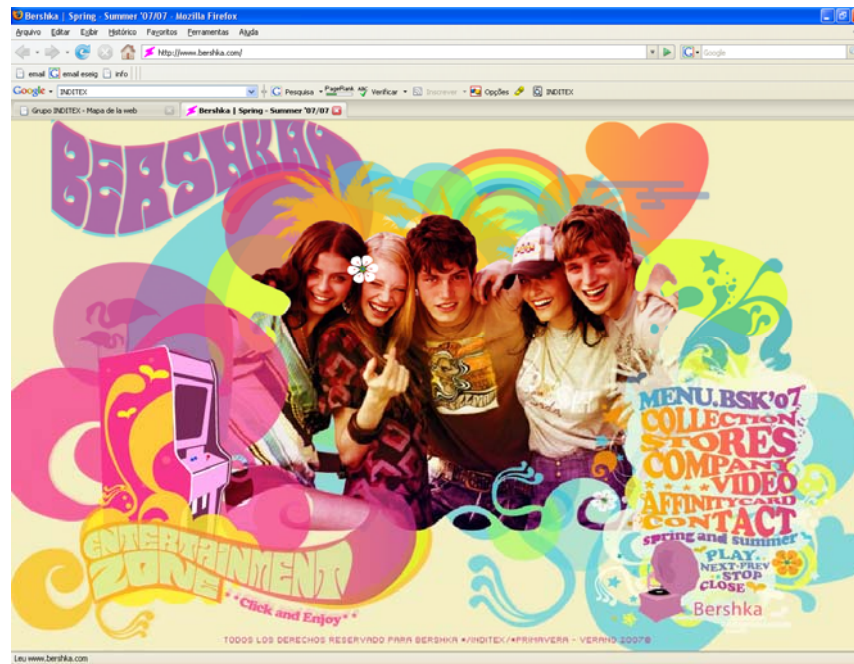


Figura 6.13 Página inicial do site www.Bershka.com

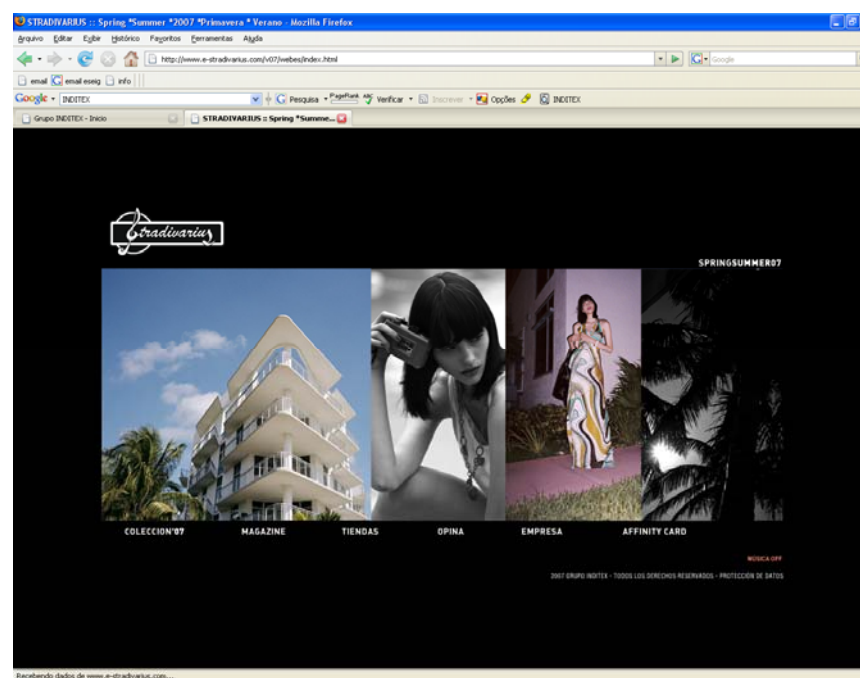


Figura 6.14 Página inicial do site www.stradivarius.com

A actividade comercial não é para a Inditex uma simples troca entre a empresa e o consumidor, sendo que o ponto de venda é o elemento chave nesta organização e é um espaço cuidadosamente concebido para que os consumidores se sintam confortáveis enquanto descobrem os conceitos de moda propostos (Inditex 2007a). A visita a qualquer um dos pontos de venda deve ser, em si própria, uma experiência agradável, tanto pelo conforto do espaço do ponto de venda como pelo atendimento (ver Quadro 6.29). A relação com o cliente é, de acordo com o mesmo relatório, fomentada através de do design e fabrico do produto, do design de interiores da loja, da atenção prestada ao consumidor no ponto de venda, da gestão pós-venda e da política de marketing e publicidade (Inditex 2004b, p. 38)¹⁴⁰.

¹⁴⁰ Considerando as actividades de comunicação de marketing desenvolvidas pela Inditex, torna-se evidente que a empresa considera que a melhor publicidade não é a veiculada pelos media.

Quadro 6.29 A loja no centro das actividades da Inditex

Relacionamento aberto e directo	O modelo de atenção ao consumidor desde a abertura de uma loja está focado essencialmente no estabelecimento de um relacionamento aberto e directo.
Liberdade de escolha	A loja é um ambiente dinâmico e em mutação constante. Os consumidores que visitam as nossas lojas e que estão interessados em produtos de moda gozam de inteira liberdade no seu contacto com o produto.
Serviço personalizado	A equipa de loja está disponível permanentemente, embora sem interferir na escolha e compra de produtos pelos clientes até que sejam a isso solicitados.
Satisfação do cliente	O principal objectivo do serviço personalizado nas lojas é a satisfação do cliente. Os gerentes das lojas, com o apoio das suas equipas, são responsáveis por corresponder às exigências dos clientes sem ter em consideração se eles compram ou não os nossos produtos.

Fonte: Inditex 2003b, p.24

O merchandising visual no ponto de venda é uma das prioridades para cada um dos formatos desta empresa, designadamente ao nível da arquitectura, do design de interiores, do mobiliário e expositores, e também dos próprios produtos, que convertem o ambiente das lojas num meio completo de comunicação para cada conceito (ver Quadro 6.30) ou seja, “na loja é dada prioridade ao design interior e exterior. Aqui as vitrinas desempenham um papel de grande importância, constituindo autênticos canais de publicidade dos formatos (marcas) nas mais importantes ruas comerciais do mundo. No que respeita ao design de interiores, o objectivo é criar um espaço bem iluminado, em que as roupas ocupem o lugar central, eliminando todas as barreiras entre as peças e os clientes” (Inditex 2003b, p. 19; Inditex 2004b, p. 40).

Quadro 6.30 Conceito na criação do ambiente dos pontos de venda

	CONCEITO NA CRIAÇÃO DO AMBIENTE NO PONTO DE VENDA
Zara	Zara presta atenção ao design das suas lojas, às suas vitrinas e à decoração interior e localiza-as nos melhores locais das principais zonas comerciais.
PullandBear	Para além das roupas e acessórios, a cadeia oferece espaços especiais nas lojas nos quais os elementos em exposição são combinados com elementos do passado, para criar o tipo de ambientes que os jovens apreciam.
Massimo Dutti	Não disponível
Bershka	As lojas Bershka são amplas e espaçosas com um <i>look</i> vanguardista. São concebidas como pontos de encontro para a moda, música e arte de rua.
Stradivarius	As suas espaçosas lojas apresentam um design moderno, dinâmico e oferecem uma vasta gama de possibilidades de moda com um estilo casual e imaginativo.

Fonte: Inditex 2007a

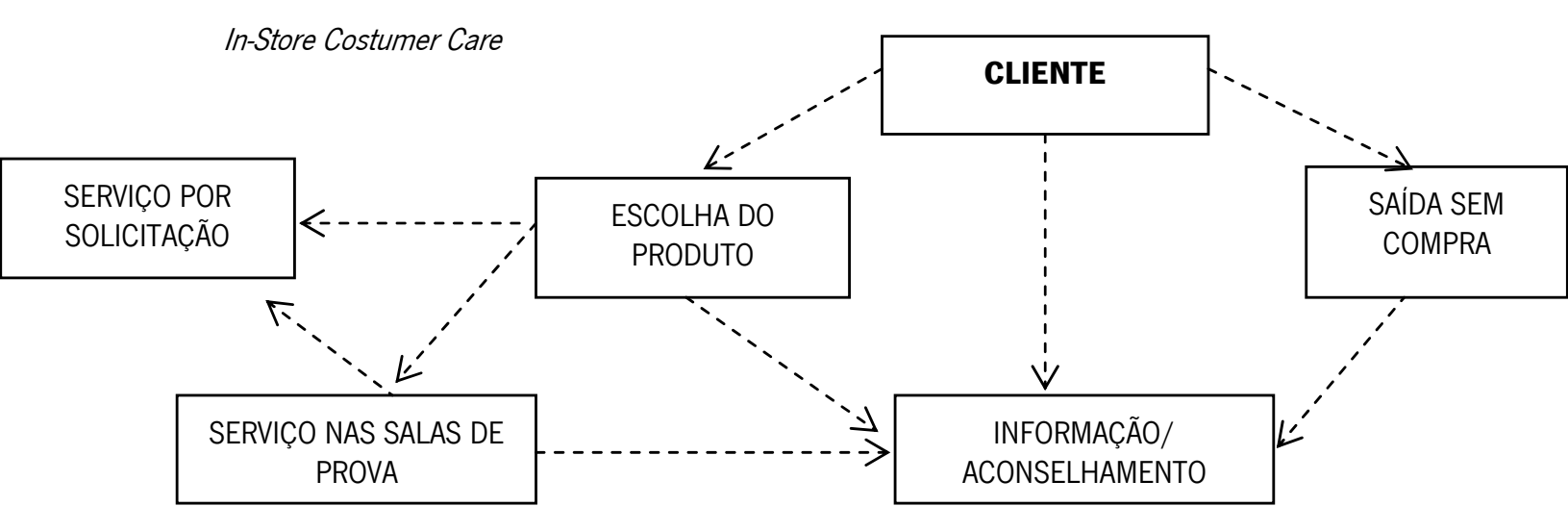
O modelo de atendimento ao consumidor, representado no Quadro 6.31 e na Figura 6.15, tem como objectivo estabelecer uma relação aberta entre a empresa e o cliente. O cliente tem liberdade total no momento de aquisição do produto, num espaço desenhado para permitir o

contacto directo com o produto e no qual a equipa de vendas está disponíveis para ajudar apenas quando solicitados (Inditex 2004b, p. 41).

Quadro 6.31 Modelo de atendimento ao consumidor

A LOJA COMO CENTRO DAS ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">▪ O pessoal da loja recebe formação completa no serviço ao cliente como um valor essencial.▪ Os gestores de loja são responsáveis por liderar as suas equipas de vendas enquanto representantes dos valores, reputação e imagem da empresa.▪ O conforto dos nossos clientes e a sua liberdade de escolha são os princípios essenciais da nossa actividade.▪ O cliente pode ficar tanto tempo quanto deseje na nossa loja, descobrindo mais àcerca da nossa oferta e encontrando em contacto directo com o produto.
NÓS SOMOS ACESSÍVEIS	<ul style="list-style-type: none">▪ O redesign do <i>website</i>, em 2004, corresponde aos mais exigentes padrões em termos de navegabilidade, acessibilidade e design gráfico.
NÓS OUVIMOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Todas as cadeias do Grupo Inditex têm uma vasta gama de canais abertos ao público para lidar com qualquer pedido de informação, sugestão e reclamação.
NÓS FOCAMO-NOS EM SOLUÇÕES	<ul style="list-style-type: none">▪ Todas as sugestões ou reclamações são inicialmente atendidas pelos gestores de loja e sua equipa, mas se o cliente preferir pode contactar com o Departamento de Atenção ao Cliente.

Fonte: Inditex 2004b, p.24



Fonte: Inditex 2004b, p.41

Figura 6.15 Sistema de atendimento ao cliente nos pontos de venda

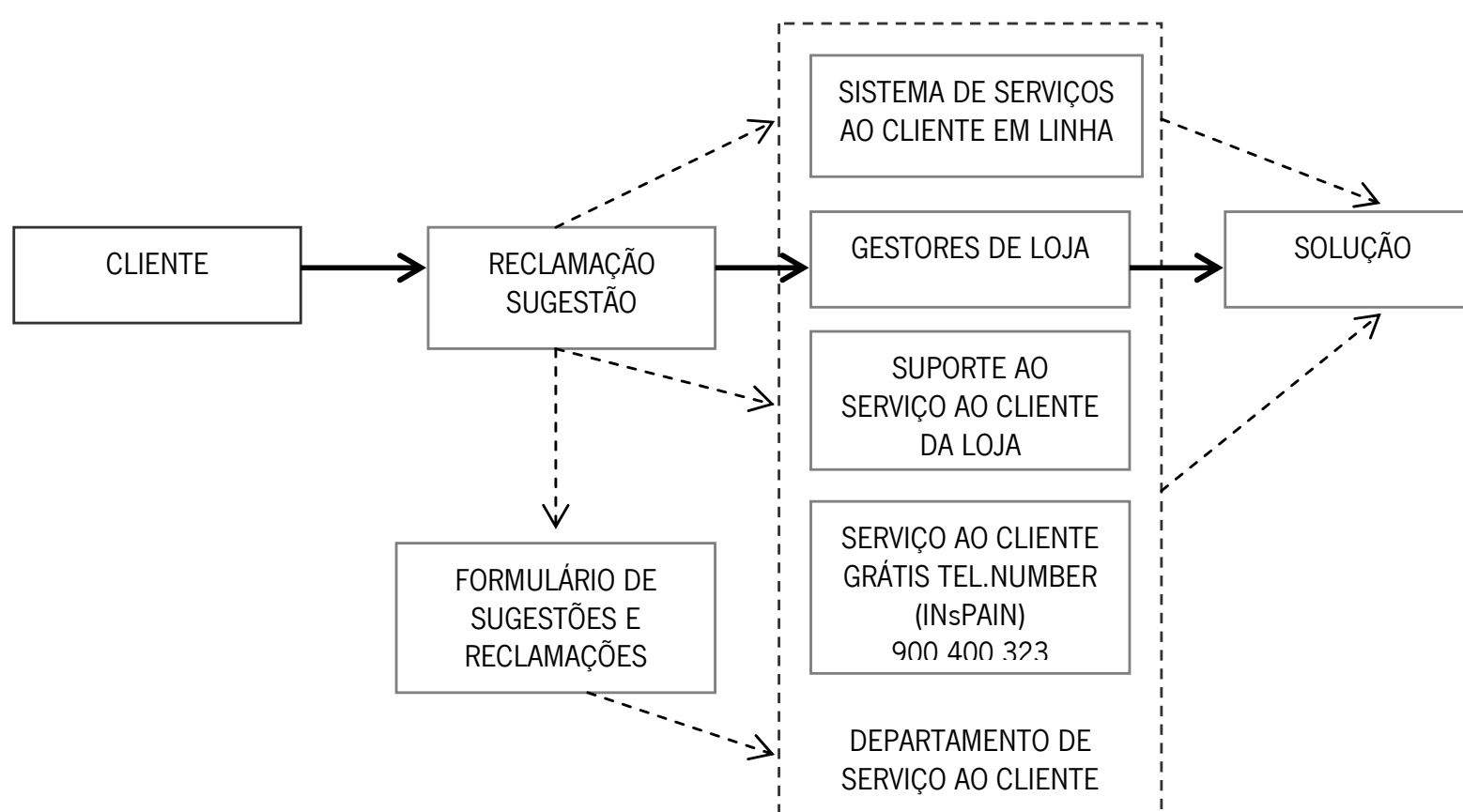
A equipa de vendas recebe formação¹⁴¹ de atendimento ao cliente, sendo da responsabilidade do gestor de loja orientar a sua equipa na transmissão de valores, reputação e imagem da Inditex (Inditex 2004b, p. 42). O processo de formação tem como principal propósito a transmissão de valores e experiências e as actividades são planeadas para identificar e

¹⁴¹ “For the stores, it was decided to carry out the training through the most important means of communication we have at our disposal: the corporate in-house magazine. This is published on a three-monthly basis by the Corporate Department, and allows us to issue a total of 38,000 copies of the magazine in five languages, which is available to all our employees. Specific articles are being prepared for this magazine on environmental matters and will be included in each issue in a section dedicated exclusively to environmental training. We can highlight that for the first issue an innovative and original pocket Best Practices was created, so that our store personnel can always have clear and accessible information”. (Inditex 2004b, p. 131)

desenvolver o potencial das equipas, treinar os novos funcionários e fornecer formação contínua aos actuais funcionários (Inditex 2004b, p. 31).

Esta empresa adoptou uma filosofia de compromisso em todas as áreas de serviço ao consumidor baseada em dois princípios: flexibilidade e serviço personalizado ao cliente. O princípio da flexibilidade implica a adaptação contínua às expectativas do cliente, e baseia-se na visão de que a moda, apesar de ser uma expressão da cultura global, é o cliente que escolhe o produto de moda de acordo com os seus gostos e desejos. O princípio do serviço personalizado ao cliente, entendido como a garantia da sua satisfação total, estabelece que a venda não termina com a aquisição do produto, pois a visita à loja deve ser, em si mesma, uma experiência satisfatória. Daqui resulta que as pessoas são o factor mais importante para que este objectivo seja atingido.

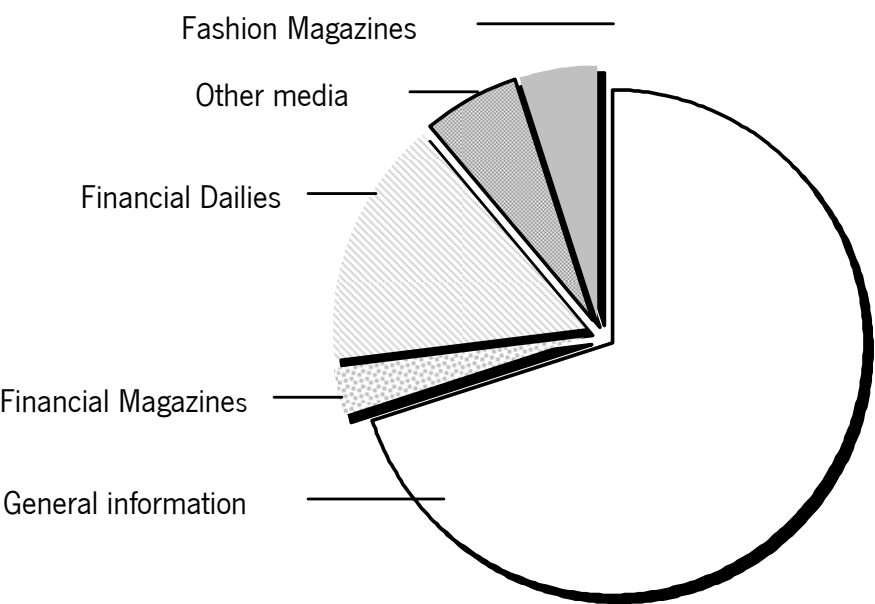
Todos os formatos comerciais da Inditex disponibilizam, ainda, serviços de informação, sugestões e reclamação, disponíveis através de vários canais, tais com formulários disponíveis nos pontos de venda, linhas telefónicas e endereços electrónicos no site de cada formato (Inditex 2004b, p. 41). Em Espanha, a Inditex disponibiliza ainda um *Servicio de Atención al Cliente*, que recebe e dá resposta directa aos pedidos dos consumidores (Inditex 2004b, p. 43). O modelo de serviço de informação, sugestões e reclamações adoptado pela Inditex, representado na Figura 6.16, atesta a importância estratégica atribuída ao cliente.



Fonte: Inditex 2004b, p.41

Figura 6.16 Modelo de serviços de informação, sugestões e reclamações

A comunicação e a gestão da imagem de cada formato comercial são ainda complementadas pelas relações próximas que a empresa mantém com os media (ver Figura 6.17) através do Departamento de Comunicação Corporativa (Inditex 2004b, p. 42), em Espanha e nos vários países em que opera (ver quadro 6.32). Para esta empresa, os media são canais independentes de informação e mediadores críticos entre as empresas e o seu público (Inditex 2005c, p. 64).



Fonte: Inditex 2004b, p.46

Figura 6.17 Informação publicada na imprensa espanhola em 2003

Quadro 6.32 Informação publicada na imprensa escrita

UK	Germany	France	Italy	Holland	Turkey	Greece	Belgium	Switzerland	Denmark	Portugal	Mexico	USA	Austria	Sweden	Japan	Others
24,7%	7,5%	7,4%	6,3%	6,2%	4,9%	3,8%	3,7%	3,6%	3,5%	2,7%	2,5%	2,3%	2,4%	2,4%	2,3%	7,8%

Fonte: Inditex Sustainability Report 2004, p.64

6.2.2.6.3 Comunicação no ponto de venda

A Inditex Industria Diseño Têxtil, S.A. é, utilizando a classificação já apresentada por Kotler (2003) e Wolfe (2003), um grupo corporativo de retalho que, como mencionado anteriormente, possui várias marcas que denomina de formatos comerciais.

Das cinco marcas que foram objecto desta observação directa, quatro são comercializadas em pontos de venda monomarca e a PullandBear, como foi já referido, não possui produtos com

etiqueta, e comercializa as marcas XDye, SiCkonineteen e Mexical. Desta forma, os pontos de venda da PullandBear podem ser considerados como pontos de venda multimarca mas com propriedade comercial das marcas comercializadas.

Tal como no primeiro estudo de caso, para efeitos de observação dos pontos de venda, foram seleccionados três lojas em três cidades do norte do país por marca. Das lojas visitadas apenas uma das da Zara e outra da PullandBear se localizam em zonas comerciais. Os restantes pontos de venda estão localizados em zonas comerciais urbanas.

A informação coligida a partir observação directa dos pontos de venda das marcas desta empresa será aqui analisada separadamente de forma a facilitar a realização do estudo. Na observação *in loco* foi ainda possível verificar o nível de coerência da imagem transmitida nos sites das marcas com a imagem dos respectivos pontos de venda.

6.2.2.6.3.1 Zara

A Zara, como se observa no Quadro 6.33, apresenta nos pontos de venda visitados um design exterior coerente com a identidade de marca e respectiva imagem de moda. Apenas no Ponto de venda 1, situado numa zona comercial, o layout é adaptado ao design urbano da zona e só ostenta o logótipo da marca na parte superior da entrada da loja. Nos outros dois pontos de venda, o layout exterior da loja é concordante com a identidade de marca – situação possível pelo facto de se situarem em centros comerciais recentes que permitem o design individualizado do exterior das lojas.

Quadro 6.33 Exterior do ponto de venda Zara

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3
Design do exterior	Adaptado ao design urbano da zona	Concordante com a identidade de marca	Concordante com a identidade de marca
Identificação da marca no exterior	Logótipo no layout exterior	Logótipo no layout exterior	Logótipo no layout exterior
Classificação da vitrina	Fechada	Fechada	Fechada
Percepção da marca na vitrina	Apenas na tabela de preços	Apenas na tabela de preços	Apenas na tabela de preços
Visibilidade da vitrina no ponto de vista dos transeuntes	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção
Criação de ambiente na vitrina	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção▪ Manequins	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção▪ Manequins	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção▪ Manequins

O espaço interior dos pontos de venda analisados apresenta características variáveis, como se pode verificar no Quadro 6.34, nomeadamente em aspectos como a circulação pelo espaço, a orientação do cliente e a simplificação do processo de compra. Estas situações divergentes podem ser consequência de plantas diferentes e da necessidade de inclusão do maior número possível de expositores e de produtos expostos.

O ambiente é conseguido com os mesmos elementos, salvaguardando o facto de no Ponto de venda 1 não se ter verificado a existência de música ambiente coerente com o conceito da marca. Nas três situações também se verificou a existência de embalagens da marca.

No interior dos Pontos de venda 1 e 2 existe um espaço próprio para os produtos da colecção de outra marca, como já referido, que está associada à Zara, a Trafaluc (TRF). Esta marca oferece vestuário e acessórios num estilo mais jovem para senhora e com conceito semelhante ao da marca Stradivarius, mas com maior número de peças de vestuário em malha e em denim. No entanto, a exposição da colecção é feita por tipo de vestuário, por temas e cores e em expositores de cabides com prateleiras no topo e em mesas.

Quadro 6.34 Interior do ponto de venda Zara

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3
Design do espaço	<ul style="list-style-type: none">▪ Facilita a circulação pelo maior número de expositores apenas em algumas zonas▪ Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores▪ Não simplifica o processo de compra	<ul style="list-style-type: none">▪ Facilita a circulação pelo maior número de expositores apenas em algumas zonas▪ Não orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores▪ Simplifica o processo de compra	<ul style="list-style-type: none">▪ Facilita a circulação pelo maior número de expositores apenas em algumas zonas▪ Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores▪ Simplifica o processo de compra
Design do ambiente	<ul style="list-style-type: none">▪ Sem música concordante com o conceito▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos produtos▪ Controlo da temperatura ambiente▪ Fotografia da colecção exposta	<ul style="list-style-type: none">▪ Música concordante com o conceito▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos produtos▪ Controlo da temperatura ambiente▪ Fotografia da colecção exposta	<ul style="list-style-type: none">▪ Música concordante com o conceito▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos produtos▪ Controlo da temperatura ambiente▪ Fotografia da colecção exposta
Existência de outros meios visuais	Embalagens da marca	Embalagens da marca	Embalagens da marca
Exposição da colecção	<ul style="list-style-type: none">▪ Por tipo de vestuário, por temas e cores▪ Expositores genéricos de cabides, prateleiras e mesas	<ul style="list-style-type: none">▪ Por tipo de vestuário, por temas e cores▪ Expositores genéricos de cabides, prateleiras e mesas	<ul style="list-style-type: none">▪ Por tipo de vestuário, por temas e cores▪ Expositores genéricos de cabides, prateleiras e mesas
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none">▪ Por solicitação do cliente ou self-service▪ Vendedores com imagem e postura concordantes com o ponto de venda	<ul style="list-style-type: none">▪ Por solicitação do cliente ou self-service▪ Vendedores com imagem e postura concordantes com o ponto de venda	<ul style="list-style-type: none">▪ Por solicitação do cliente ou self-service▪ Vendedores com imagem e postura concordantes com o ponto de venda
Serviços ao cliente	<ul style="list-style-type: none">▪ Serviços de arranjos▪ Trocas de mercadoria entre lojas▪ Trocas e substituições	<ul style="list-style-type: none">▪ Serviços de arranjos▪ Trocas de mercadoria entre lojas▪ Trocas e substituições	<ul style="list-style-type: none">▪ Serviços de arranjos▪ Trocas de mercadoria entre lojas▪ Trocas e substituições

O atendimento ao cliente é concretizado por solicitação do cliente ou em self-service, tal como consta no modelo de atendimento dos vários relatórios de sustentabilidade da Inditex. Todos os vendedores da Zara, nos pontos de venda visitados, apresentavam-se vestidos de forma igual, com vestuário da marca, o que permite uma identificação rápida dos mesmos, e apresentavam uma postura adequada ao conceito que a Zara ostenta.

6.2.2.6.3.2 PullandBear

A PullandBear, como é percebível pela análise do Quadro 6.35, apresenta nos pontos de venda visitados um design exterior coerente com a identidade de marca e respectiva imagem de moda. O Ponto de venda 1, situado numa área comercial, tem um *layout* adaptado ao design urbano da zona. Nos outros dois pontos de venda, o *layout* exterior da loja é concordante com a identidade de marca.

Quadro 6.35 Exterior do ponto de venda PullandBear

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3
Design do exterior	Adaptado ao design urbano da zona	Concordante com a identidade de marca	Concordante com a identidade de marca
Identificação da marca no exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior
Classificação da vitrina	Aberta	Aberta	Fechada
Percepção da marca na vitrina	Perceptível no endereço do site impresso no vidro	Não perceptível	Não perceptível
Visibilidade da vitrina no ponto de vista dos transeuntes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Só de alguns ângulos ▪ Não dispõe de pontos de destaque que captem a atenção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De todos os ângulos ▪ Dispõe de pontos de destaque que captem a atenção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De todos os ângulos ▪ Dispõe de pontos de destaque que captem a atenção
Criação de ambiente na vitrina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos produtos ▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção ▪ Manequins 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos produtos ▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção ▪ Manequins 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos produtos ▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção ▪ Manequins

A identidade da marca no exterior do ponto de venda é apenas perceptível pelo seu logótipo na entrada da loja e, no caso particular do Ponto de venda 1, é também visível na impressão do endereço do site no vidro da vitrina. Das vitrinas dos pontos de venda analisados, apenas o 3 possui vitrina fechada. Todos apresentam um ambiente criado pela exposição de itens da colecção que, juntamente com os elementos de decoração e os manequins, permitem a

comunicação de um dos temas da colecção. A utilização de luz artificial facilita a visibilidade dos itens expostos das vitrinas destas lojas, em especial nas localizadas nos centros comerciais.

O design do espaço interior, ou a planta da loja, apresenta condições variáveis nos aspectos analisados nos vários pontos de venda (ver Quadro 6.36). Estas situações podem, tal como nas referentes à marca Zara, ser condicionados pela área da loja e pela necessidade de exposição da colecção.

Quadro 6.36 Interior do ponto de venda PullandBear

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3
Design do espaço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não facilita a circulação pelo maior número de expositores ▪ Não orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores ▪ Não simplifica o processo de compra pela disposição 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita a circulação pelo maior número de expositores apenas em algumas zonas ▪ Não orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores ▪ Simplifica o processo de compra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita a circulação pelo maior número de expositores apenas em algumas zonas ▪ Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores ▪ Simplifica o processo de compra
Design do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Música concordante com o conceito ▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens ▪ Controlo da temperatura ambiente ▪ Fotografia da colecção exposta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Música concordante com o conceito ▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens ▪ Controlo da temperatura ambiente ▪ Fotografia da colecção exposta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Música concordante com o conceito ▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens ▪ Controlo da temperatura ambiente ▪ Fotografia da colecção exposta
Existência de outros meios visuais	Embalagens do ponto de venda	Embalagens do ponto de venda	Embalagens do ponto de venda
Exposição da colecção	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por cores ▪ Dispersão das marcas ▪ Expositores genéricos (cabides, prateleiras e mesas) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por cores ▪ Dispersão das marcas ▪ Expositores genéricos (cabides, prateleiras e mesas) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por cores ▪ Dispersão das marcas ▪ Expositores genéricos (cabides, prateleiras e mesas)
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por solicitação do cliente ou self-service ▪ Vendedores com imagem concordantes com o ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por solicitação do cliente ou self-service ▪ Vendedores com imagem concordantes com o ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por solicitação do cliente ou self-service ▪ Vendedores com imagem concordantes com o ponto de venda
Serviços ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de arranjos ▪ Trocas de mercadoria entre lojas ▪ Trocas e substituições 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de arranjos ▪ Trocas de mercadoria entre lojas ▪ Trocas e substituições 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de arranjos ▪ Trocas de mercadoria entre lojas ▪ Trocas e substituições

O ambiente é coerente nos pontos de venda observados, com destaque para a música e exposição de fotografias da colecção exposta. Nos Pontos de venda 2 e 3, salientam-se, ainda, caixas de luz colocadas na parede e na parte superior dos expositores com frases referentes às

marcas XDye e SiCkonineteen, que transmitem a irreverência habitual da juventude e são concordantes com o conceito da PullandBear.

A exposição da colecção é coerente nos três pontos de venda: as marcas estão misturadas e coordenadas por cores, tanto no espaço dedicado ao vestuário de homem como no de senhora. Os expositores utilizados incluem cabides, prateleiras e mesas.

Os serviços disponíveis ao cliente são também os mesmos nos pontos de venda analisados e os vendedores apresentam imagem e postura concordante com o conceito da marca e respectiva imagem de moda.

6.2.2.6.3.3 Massimo Dutti

Dos três pontos de venda observados (ver Quadro 6.37), apenas o Ponto de venda 3 é exclusivamente dedicado a produtos de moda para homem e possui a designação de Massimo Dutti man no exterior da loja.

Quadro 6.37 Exterior do ponto de venda Massimo Dutti

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3
Design do exterior	Concordante com a identidade de marca	Concordante com a identidade de marca	Concordante com a identidade de marca
Identificação da marca no exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior
Classificação da vitrina	Fechada	Fechada	Fechada
Percepção da marca na vitrina	Apenas na tabela de preços	Apenas na tabela de preços	Apenas na tabela de preços
Visibilidade da vitrina no ponto de vista dos transeuntes	<ul style="list-style-type: none">▪ Só de alguns ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção
Criação de ambiente na vitrina	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção▪ Manequins	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção▪ Manequins	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção▪ Manequins

A análise do quadro anterior permite concluir que o design do exterior dos pontos de venda analisados da Massimo Dutti apresenta um *layout* coerente, tanto no que refere à

identidade de marca como à respectiva imagem de moda. A única diferença é o grau de visibilidade da vitrina, no ponto de vista dos transeuntes, que pode ser consequência da localização da loja no espaço do centro comercial.

Os pontos de venda analisados permitem, ainda, perceber o cuidado no design de ambiente para as vitrinas e concordante com a imagem de moda, tanto no vestuário para homem como nos de senhora e de criança. Este ambiente é conseguido através de elementos de decoração adequados ao tema da colecção e da utilização de manequins.

O ambiente nos pontos de venda da marca Massimo Dutti, como se pode concluir pela análise dos dados expostos no Quadro 6.38, é bastante coerente, apelativo e elegante, concordante com a imagem de moda e o conceito de marca. A única diferença registada respeita à disponibilidade de catálogos e à ausência de música no Ponto de venda 1.

O design do espaço interior, ou a planta da loja, apresenta condições variáveis nos aspectos analisados nos vários pontos de venda. Estas situações podem, tal como nas referentes à marca Zara, ser condicionados pela área da loja e pela necessidade de exposição da colecção.

Quadro 6.38 Interior do ponto de venda Massimo Dutti

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3
Design do espaço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita a circulação pelo maior número de expositores ▪ Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores ▪ Simplifica o processo de compra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita a circulação pelo maior número de expositores ▪ Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores ▪ Simplifica o processo de compra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita a circulação pelo maior número de expositores ▪ Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores ▪ Simplifica o processo de compra
Design do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sem música ▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos produtos ▪ Elementos de decoração adequados à imagem de moda da marca ▪ Controlo da temperatura ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Música concordante com o conceito ▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens ▪ Elementos de decoração adequados à imagem de moda da marca ▪ Controlo da temperatura ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Música concordante com o conceito ▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens ▪ Elementos de decoração adequados à imagem de moda da marca ▪ Controlo da temperatura ambiente
Existência de outros meios visuais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Catálogos da marca ▪ Embalagens da marca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Embalagens da marca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Embalagens da marca
Exposição da colecção	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por tipo de vestuário e por cores ▪ Expositores concebidos para os pontos de venda e concordantes com o conceito: cabides e prateleiras, mesas e manequins na parte central da loja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por tipo de vestuário e por cores ▪ Expositores concebidos para os pontos de venda e concordantes com o conceito: cabides e prateleiras, mesas e manequins na parte central da loja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por tipo de vestuário e por cores ▪ Expositores concebidos para os pontos de venda e concordantes com o conceito: cabides e prateleiras, mesas e manequins na parte central da loja
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por iniciativa do vendedor ▪ Vendedores com imagem e postura concordantes com o ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por iniciativa do vendedor ▪ Vendedores com imagem e postura concordantes com o ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por iniciativa do vendedor ▪ Vendedores com imagem e postura concordantes com o ponto de venda
Serviços ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de arranjos ▪ Atendimento individualizado ▪ Trocas de mercadoria entre lojas ▪ Trocas e substituições 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de arranjos ▪ Atendimento individualizado ▪ Trocas de mercadoria entre lojas ▪ Trocas e substituições 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de arranjos ▪ Atendimento individualizado ▪ Atendimento personalizado através do <i>Exclusive personalized collection</i> ▪ Trocas de mercadoria entre lojas ▪ Trocas e substituições

6.2.2.6.3.4 Bershka

Os Pontos de venda 2 e 3 localizam-se no mesmo centro comercial, sendo que o 2 é referente à Bershka para homem e o 3 para senhora. Todos possuem um design exterior concordante com a identidade de marca e logótipo da marca na entrada da loja, como se destaca no Quadro 6.39.

Quadro 6.39 Exterior do ponto de venda Bershka

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3
Design do exterior	Concordante com a identidade de marca	Concordante com a identidade de marca	Concordante com a identidade de marca
Identificação da marca no exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior
Classificação da vitrina	Fechada	Aberta	Fechada
Percepção da marca na vitrina	Endereço do site no vidro	Tabela de preços	Tabela de preços
Visibilidade da vitrina no ponto de vista dos transeuntes	<ul style="list-style-type: none">▪ Só de alguns ângulos▪ Não dispõem de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção
Criação de ambiente na vitrina	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração concordantes com um dos temas da colecção▪ Impressão do tema da colecção no vidro da vitrina

As vitrinas apresentam tipologia diferente, como é perceptível no Quadro 6.40, verificando-se que apenas a do Ponto de venda 2 é aberta. No entanto, o Ponto de venda 1 não dispõe de pontos de destaque, nem de elementos de decoração nas suas vitrinas. A decoração da vitrina, nos Pontos de venda 2 e 3, com alguns elementos adequados ao tema e a utilização de manequins com alguns dos itens da colecção, permitem uma melhor percepção do mesmo.

Quadro 6.40 Interior do ponto de venda Bershka

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3
Design do espaço	<ul style="list-style-type: none">▪ Facilita a circulação pelo maior número de expositores, em apenas algumas zonas▪ Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores▪ Não simplifica o processo de compra	<ul style="list-style-type: none">▪ Facilita a circulação pelo maior número de expositores, em apenas algumas zonas▪ Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores▪ Não simplifica o processo de compra	<ul style="list-style-type: none">▪ pelo maior número de expositores, em apenas algumas zonas▪ Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores▪ Não simplifica o processo de compra
Design do ambiente	<ul style="list-style-type: none">▪ Música concordante com o conceito▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de comunicação que destacam a marca▪ Controlo do ambiente	<ul style="list-style-type: none">▪ Música concordante com o conceito▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Controlo da temperatura ambiente▪ Fotografia da colecção exposta	<ul style="list-style-type: none">▪ Música concordante com o conceito▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Controlo da temperatura ambiente▪ Fotografia da colecção exposta
Existência de outros meios visuais	Embalagens da marca	Embalagens da marca	Embalagens da marca
Exposição da colecção	<ul style="list-style-type: none">▪ Por cores▪ Expositores genéricos de cabides, prateleiras e mesas	<ul style="list-style-type: none">▪ Por cores▪ Expositores genéricos de cabides, prateleiras e mesas	<ul style="list-style-type: none">▪ Por cores▪ Expositores genéricos de cabides, prateleiras e mesas
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none">▪ Por solicitação do cliente ou self-service▪ Vendedores com imagem concordantes com o ponto de venda	<ul style="list-style-type: none">▪ Por solicitação do cliente ou self-service▪ Vendedores com imagem concordantes com o ponto de venda	<ul style="list-style-type: none">▪ Por solicitação do cliente ou self-service▪ Vendedores com imagem concordantes com o ponto de venda
Serviços ao cliente	<ul style="list-style-type: none">▪ Serviços de arranjos▪ Trocas de mercadoria entre lojas▪ Trocas e substituições	<ul style="list-style-type: none">▪ Serviços de arranjos▪ Trocas de mercadoria entre lojas▪ Trocas e substituições	<ul style="list-style-type: none">▪ Serviços de arranjos▪ Trocas de mercadoria entre lojas▪ Trocas e substituições

A observação no interior destes pontos de venda permitiu verificar que, nos Pontos de venda 1 e 3, a circulação é facilitada e orientada pela disposição de expositores num espaço amplo. E, embora no Ponto de venda 2 o espaço seja mais reduzido, a colocação dos expositores também orienta o percurso do cliente. No entanto, em nenhuma das situações observadas o processo de compra é simples devido ao número excessivo de expositores, de produtos expostos e da constante desorganização provocada pelos clientes a que os vendedores não conseguem dar resposta.

A criação de ambiente no interior do ponto de venda é conseguida através das cores utilizadas na pintura das paredes, da música e das fotografias da colecção encaixadas entre os expositores e prateleiras e, também, pela exposição dos itens da colecção. Conseguida através da coordenação de cores e padrões visuais, a exposição da colecção permite ainda a criação de

um espaço colorido e no qual a desorganização anteriormente referida se adapta ao espírito jovem e irreverente desejado e transmitido pela Bershka.

O atendimento ao cliente é feito regra geral em regime self-service mas os vendedores auxiliam no processo de compra quando solicitados. A imagem e a postura dos vendedores destes pontos de venda são concordantes com o conceito e a imagem de moda da marca. Os serviços disponibilizados são os básicos e comuns no retalho de produtos de moda.

6.2.2.6.3.5 Stradivarius

O exterior dos pontos de venda estudados da marca Stradivarius, e como se pode verificar no Quadro 6.41, é coerente com a identidade de marca, e tal como nos casos anteriores, apenas expõem o logótipo na entrada da loja.

Quadro 6.41 Exterior do ponto de venda Stradivarius

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3
Design do exterior	Concordante com a identidade de marca	Concordante com a identidade de marca	Concordante com a identidade de marca
Identificação da marca no exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior	Logótipo no <i>layout</i> exterior
Classificação da vitrina	Fechada	Fechada	Fechada
Percepção da marca na vitrina	Não perceptível	Perceptível pela impressão no vidro	Não perceptível
Visibilidade da vitrina no ponto de vista dos transeuntes	<ul style="list-style-type: none">▪ Só de alguns ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção	<ul style="list-style-type: none">▪ De todos os ângulos▪ Dispõem de pontos de destaque que captem a atenção
Criação de ambiente na vitrina	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração que proporcionam a percepção do tema	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração que proporcionam a percepção do tema	<ul style="list-style-type: none">▪ Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens▪ Elementos de decoração que proporcionam a percepção do tema

Durante esta observação verificou-se que apenas um dos lados é realmente vitrina fechada e o outro funciona como uma parede transparente entre a loja e o exterior, permitindo desta forma ver os itens expostos. A marca não é perceptível na vitrina e a criação de ambiente é conseguida através da exposição de alguns itens em manequins e de elementos de decoração concordantes com o tema da colecção, que funcionam como pontos de destaque que captam a atenção dos transeuntes.

O design de espaço no interior dos pontos de venda observados (ver Quadro 6.42) facilita a circulação e orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores num espaço amplo e, de uma forma geral, bem organizado. No entanto, existem algumas zonas nos Pontos de venda 1 e 2 que, devido à localização das mesas e ao excesso de itens expostos, não simplificam o processo de compra.

Quadro 6.42 Interior do ponto de venda Stradivarius

	PONTO DE VENDA 1	PONTO DE VENDA 2	PONTO DE VENDA 3
Design do espaço	<ul style="list-style-type: none"> Facilita a circulação pelo maior número de expositores em apenas algumas zonas Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores Não simplifica o processo de compra 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita a circulação pelo maior número de expositores Não orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores Não simplifica o processo de compra 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita a circulação pelo maior número de expositores Orienta o percurso do cliente pelo maior número de expositores Simplifica o processo de compra pela disposição dos itens por tipo de vestuário e por cor
Design do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Música concordante com o conceito Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens Elementos de comunicação que destacam a marca (logótipo) Controlo de temperatura ambiente Fotografia da colecção exposta 	<ul style="list-style-type: none"> Música concordante com o conceito Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens Elementos de comunicação que destacam a marca (logótipo) Controlo da temperatura ambiente Fotografia da colecção exposta 	<ul style="list-style-type: none"> Música concordante com o conceito Luz artificial que facilita a visibilidade dos itens Elementos de comunicação que destacam a marca (logótipo) Controlo da temperatura ambiente Fotografia da colecção exposta
Existência de outros meios visuais	Embalagens da marca	Embalagens da marca	Embalagens da marca
Exposição da colecção	<ul style="list-style-type: none"> Por cores e por tipo de vestuário Expositores genéricos de cabides, prateleiras e mesas 	<ul style="list-style-type: none"> Por cores e por tipo de vestuário Expositores genéricos de cabides, prateleiras e mesas 	<ul style="list-style-type: none"> Por cores e por tipo de vestuário Expositores genéricos de cabides, prateleiras e mesas
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> Por solicitação do cliente ou self-service Vendedores com imagem concordantes com o ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> Por solicitação do cliente ou self-service Vendedores com imagem concordantes com o ponto de venda 	<ul style="list-style-type: none"> Por solicitação do cliente ou self-service Vendedores com imagem concordantes com o ponto de venda
Serviços ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de arranjos Trocas de mercadoria entre lojas Trocas e substituições 	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de arranjos Trocas de mercadoria entre lojas Trocas e substituições 	<ul style="list-style-type: none"> Serviços de arranjos Trocas de mercadoria entre lojas Trocas e substituições

A criação de ambiente no interior é conseguida pela disposição de fotografias da colecção exposta, pela música e pela cor negra utilizada na pintura das paredes que destaca os itens expostos e o logótipo da marca junto da zona destinada a pagamento.

A colecção está exposta por tipos de vestuário (extensões de marca) e por cores que, tal como a marca analisada anteriormente, permite a criação de um aspecto geral do interior da loja concordante com a identidade de marca.

O atendimento ao cliente é, como a generalidade das marcas da Inditex, realizado por solicitação do cliente ou por self-service e os serviços disponíveis são os serviços básicos no retalho de produtos de moda. A imagem e a postura dos vendedores são também concordantes com o conceito e a imagem de marca.

6.3 Aplicação do modelo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda às empresas analisadas

O modelo preliminar de comunicação integrada para colecções de produtos de moda, elaborado a partir dos contributos teóricos dos vários autores e apresentado no Capítulo V, foi seguidamente aplicado a uma das marcas analisadas em cada um dos estudos de caso. Os critérios de selecção da marca para aplicação do modelo foram:

- A importância relativa da marca no volume de negócios das empresas;
- A presença no mercado há mais de 15 anos;
- Apresentarem estratégias e práticas de comunicação experimentadas e bem estabelecidas;
- Possuírem um posicionamento de mercado diferenciado e de elevada notoriedade;
- Serem marcas internacionais, mas com um volume de vendas significativo no mercado de produtos de moda português.

Face aos critérios definidos, as marcas seleccionadas foram, no Caso 1, a marca Soporcol e, no Caso 2, a marca Zara.

A confrontação das práticas de comunicação destas marcas com o modelo teórico teve como objectivo avaliar o nível de integração da comunicação de colecções de cada uma das marcas. Esta avaliação permitiu a aproximação do modelo preliminar à realidade do mercado de produtos de moda e a concepção de um modelo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda que permita a maximização da integração da comunicação e, dessa forma, contribua para reforçar a percepção do mercado das propostas das marcas, com as necessárias consequências ao nível do posicionamento de mercado, da notoriedade, do desempenho e da sustentabilidade das marcas.

O modelo preliminar apresentado no Capítulo V sofre algumas alterações, nomeadamente na inclusão da estratégia de distribuição directamente ligada ao merchandising visual, do produto como formato, na discriminação do tipo de atendimento considerando o cliente (consumidor ou retalhista) e na preparação da equipa de vendas, bem como no reposicionamento de alguns formatos como o catálogo e as ofertas.

6.3.1 Aplicação do modelo preliminar de comunicação integrada à marca Soporcol

A empresa Soporcol – Sociedade Portuense de Confecções, S.A., apresenta uma estratégia de marca mista, mas promove a marca com uma estratégia de comunicação de natureza corporativa.

A mensagem enviada pela Soporcol (emissor) ao seu público-alvo (receptor) é estruturada/codificada a partir da imagem de moda, da qualidade dos materiais e de confecção e dos benefícios propostos pela marca. Estes aspectos revelam constituir os principais factores diferenciadores que sustentam a notoriedade de marca e o seu posicionamento no mercado.

A marca Soporcol apresenta, em cada nova estação, uma colecção de vestuário exterior em pele, criada essencialmente a partir das tendências de moda adaptadas à imagem de moda desejada pelos consumidores e à identidade de marca. A mensagem que a Soporcol transmite ao mercado é complementada, em continuidade, pela oferta de produtos confortáveis (valor conforto), com elevada durabilidade resultante das matérias-primas utilizadas e da qualidade de confecção (valor permanência), a que acresce a possibilidade de personalização do produto (valor personalização) e de assistência na manutenção e reparação das peças (valor serviço pós-venda).

Direccionada para um público-alvo feminino e masculino em idade adulta, pertencente a uma classe socio-económica média-alta e apreciador de produtos de moda de qualidade, a Soporcol consegue posicionar-se no mercado não só pela oferta em si mesma, mas também através da associação da marca aos seus clientes, ou seja, o seu posicionamento reflecte também a identificação com um estilo de vida de sucesso (prestígio social/status).

O plano de comunicação da marca Soporcol recorre à estratégia *push* e tem como objectivo central o desenvolvimento de uma relação estável e de natureza cooperativa com o retalho, de que depende o aprofundamento da percepção da marca pelos consumidores finais. O mix de comunicação de marketing utilizado na transmissão da mensagem inclui apenas algumas

das actividades e técnicas expostas pelos vários autores e estão representados, no modelo preliminar, pelo destaque a linha densa (Figura 6.18).

O site da empresa é a única forma de publicidade da marca Soporcol e disponibiliza apenas algumas das imagens do catálogo em cada nova estação. A restante informação é referente à empresa, o que é coerente com a estratégia de comunicação corporativa, e valoriza esta marca, em detrimento da Snobe, pela associação imediata à designação comum à empresa. No site está ainda disponível o contacto do director comercial da empresa, para efeitos de obtenção de mais informações sobre as marcas ou a própria empresa.

Os elementos de comunicação visual disponíveis para os pontos de venda, indicados pelos vários autores como meio de publicidade, são constituídos, neste caso, por placas com o logótipo da marca que são integrados na comunicação global do ponto de venda. Assim, o seu uso e eficácia encontram-se na dependência do modelo de gestão de cada ponto de venda em particular. Este elemento de publicidade, desempenha a função de informação da disponibilidade da marca, quando colocado na vitrina, ou através da sua localização na loja se visível junto aos expositores em que se encontrem os produtos da marca não sendo, pois, controlável.

Embora as placas com o logótipo da marca sejam disponibilizadas ao retalho, na observação *in loco* apenas se verificou a sua utilização num dos pontos de venda analisados. A oferta desta placas não garante a sua utilização pelos retalhistas nos pontos de venda, o que exige a definição de novos meios de comunicação com o consumidor, entre os quais se destacam as etiquetas e os porta-fatos para produtos em edição limitada, o atendimento personalizado e a assistência pós-venda.

A oferta de porta-fatos na aquisição dos produtos de edição limitada, uma das técnicas de promoção de vendas utilizadas na comunicação desta marca, é uma das mais valias emocionais que fortalece a atitude favorável à marca. Apesar de representarem um acréscimo nos custos do produto, a utilização desta técnica é justificada neste caso específico, pois o valor comercial e o valor percebido do produto são elevados. Há também a considerar a capacidade comunicativa que o porta-fatos implica quer ao nível público, quando exerce a sua função de transporte na rua, quer ao nível da presença da marca junto do cliente final pois a sua estética e durabilidade incentivam o seu uso permanente.

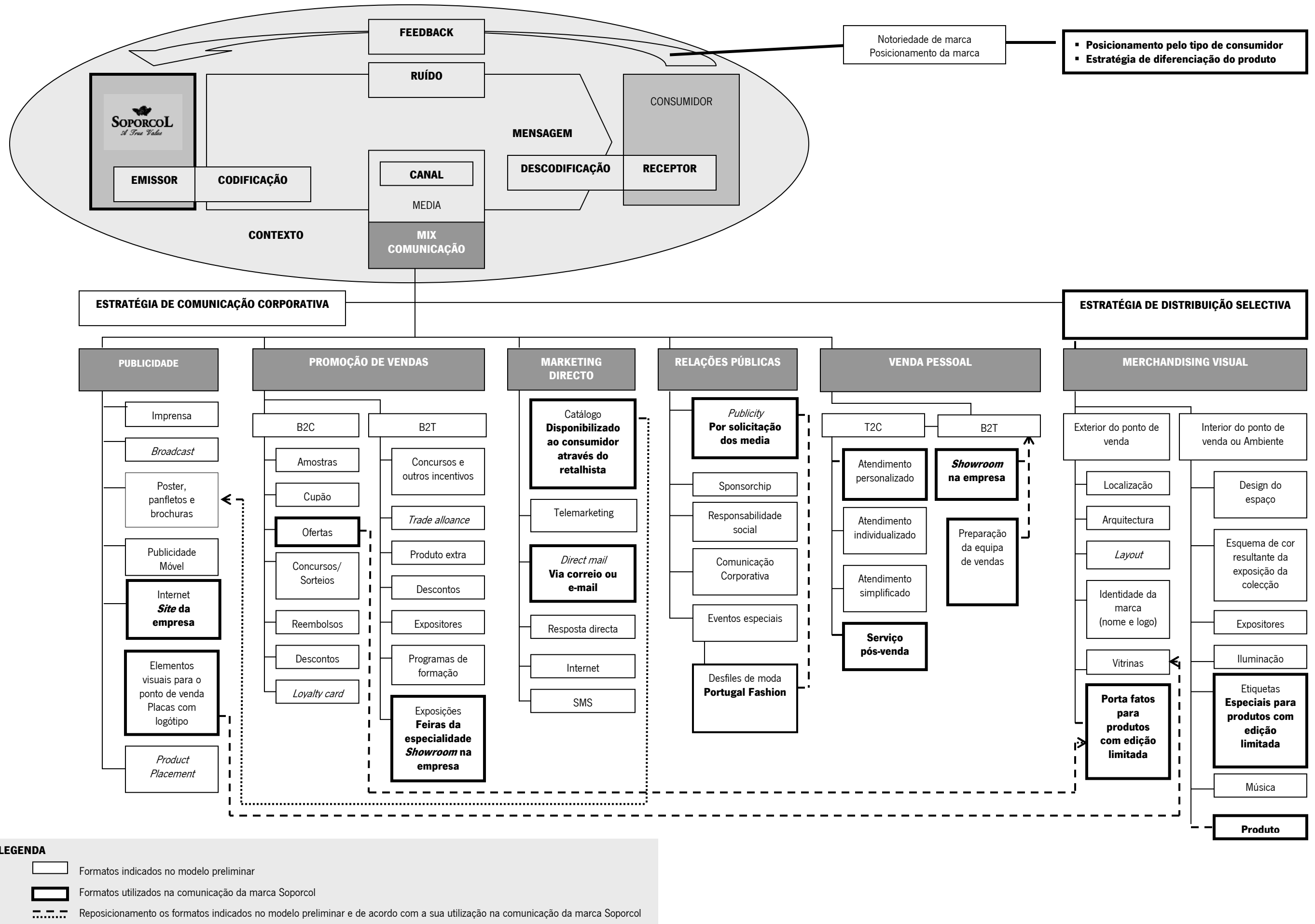


Figura 6.18 Aplicação do modelo preliminar de comunicação integrada à marca Soporcol

Os produtos de edição limitada recebem outro elemento distintivo: uma etiqueta especial, anexa ao produto, garante a peça como de entre um número limitado de peças em todo o mundo, embora apenas realize a sua função no momento de aquisição do produto. Quer o portafatos quer a etiqueta reforçam a componente de status da imagem da marca junto do cliente.

A presença da empresa em feiras da especialidade permite promover a marca, estabelecer contactos com clientes potenciais e aceitar encomendas dos clientes actuais. Embora seja uma das actividades atribuídas pelos diferentes autores às promoções de vendas, a marca desenvolve esta actividade também como apoio ao desempenho da equipa de vendas e como elemento de relações públicas, através da participação da marca Soporcol nos desfiles de moda realizados no âmbito das próprias feiras.

A participação habitual da Soporcol no Portugal Fashion possibilita o desenvolvimento da imagem e da notoriedade de marca no mercado nacional e o reforço do seu posicionamento no mercado pela imagem de moda actualizada. A participação neste evento permite, através da estratégia de comunicação pull, estimular o interesse do seu segmento de mercado e a experimentação da marca.

A *publicity*, outra das actividades associadas às relações públicas, é apenas concretizada por iniciativa dos media que é, na maior parte dos casos, desencadeada pela participação da marca nos desfiles de moda e nas feiras de especialidade.

A venda personalizada, realizada pela equipa de vendas junto dos clientes retalhistas, é previamente preparada, tanto ao nível do desempenho esperado, como na transmissão da imagem de moda de cada estação. A equipa de vendas utiliza na abordagem ao cliente retalhista vários meios, tais como:

- O *direct mail*, via correio e Internet, na comunicação do lançamento das novas colecções e para qualquer outro tipo de contacto;
- O *showroom* da empresa, na apresentação das novas colecções e na transmissão da respectiva imagem de moda;

O catálogo, quando em visita ao ponto de venda.

O catálogo, apesar de ser indicado pelos autores como um meio utilizado no marketing directo e no caso particular da venda por catálogo, assume um carácter misto na Soporcol: é um meio de comunicação publicitária e de promoção das novas colecções (disponibilizado ao cliente final nas lojas) e é um meio de venda, pois é através dele que os vendedores apresentam a colecção aos clientes retalhistas. No entanto, na observação *in loco* apenas se verificou a sua

disponibilidade num dos pontos de venda multimarca, podendo esta situação dever-se ao facto do catálogo ser lançado apenas na estação Outono/Inverno e a observação ter sido realizada na Primavera (Abril/Maio).

A estratégia de posicionamento da marca no mercado orienta também a estratégia de distribuição selectiva de pontos de venda multimarca. A selecção dos pontos de venda é realizada de acordo com critérios pré-estabelecidos e inclui aspectos como as marcas comercializadas e a própria imagem do ponto de venda. A transmissão da mensagem é, desta forma, feita de forma continuada pela presença do produto no ponto de venda multimarca e a sua eficácia alcançada pela coerência entre a mensagem da Soporcol e a do retalho.

A imagem e o posicionamento de mercado da Soporcol dependem, em larga medida, da receptividade e cooperação do retalho, o que reforça a importância da distribuição selectiva. Na realidade, a qualidade do serviço ao cliente final ao nível do atendimento personalizado, da personalização/adaptação do produto e do serviço pós-venda de manutenção e reparação, valores para o cliente propostos pela marca, dependem do próprio posicionamento, estratégias de comunicação e de diferenciação do ponto de venda. Ou seja, a atitude favorável à marca e o envolvimento do cliente final com a marca dependem do ponto de venda e, consequentemente, da atitude e do envolvimento com a marca por parte do cliente de retalho.

O plano de comunicação do tipo induzido e anual não considera a integração dos formatos dos vários elementos do mix de comunicação analisados anteriormente. Contudo, dado que a implementação do plano é coordenada exclusivamente pela equipa de gestão de topo da empresa, daí resulta um nível de integração que, embora não elevado, garante a coerência das mensagens comunicadas através dos diversos canais, como se observa no Quadro 6.43.

No que respeita à intensidade/importância assumida dos vários elementos envolvidos na comunicação, a análise daquele quadro permite concluir que o catálogo e o próprio produto apresentam maior dinamismo comunicativo: o primeiro destaca-se como o meio mais utilizado e o segundo pela presença nos vários meios e actividades e por conter, intrínseco a si mesmo, outros componentes que, junto do retalhista e do consumidor, conferem à proposta da marca um considerável acréscimo de valor – a imagem de moda, a qualidade dos materiais e da produção, o atendimento personalizado e o serviço pós-venda.

Quadro 6.43 Integração dos meios, técnicas e actividades utilizados no mix de comunicação da marca Soporcol

	Site da empresa	Placas com o logótipo	Feiras da especialidade	Catálogo	Direct mail	Desfiles de moda	Showroom da empresa	Equipa de vendas	Ponto de venda	Produto	Etiqueta	Porta-fatos	Atendimento personalizado	Serviço pós-venda
Site da empresa														
Placas com o logótipo														
Feiras da especialidade			X											
Catálogo	X													
Direct mail														
Desfiles de moda			X											
Showroom da empresa				X										
Equipa de vendas		X		X	X									
Ponto de venda				X										
Produto	X		X	X		X	X							
Etiquetas							X		X	X				
Porta-fatos									X	X				
Atendimento personalizado									X					
Serviço pós-venda									X					

6.3.2 Aplicação do modelo preliminar de comunicação integrada à marca Zara

A empresa Inditex Industria de Diseño Têxtil, S. A. apresenta uma estratégia de marca *umbrella* que procura satisfazer as necessidades de vários segmentos do mercado de produtos de moda. Promove as suas marcas pela estratégia de comunicação *pull*, que materializa através do número elevado de pontos de venda numa mesma cidade e da constante renovação da oferta de produtos nas suas colecções.

A mensagem que esta marca (emissor) pretende transmitir a nível global é a oferta de uma cultura de moda única, que nasce nos desejos do consumidor (receptor) e se revela através do gosto pela moda, e na garantia de produtos de moda a preços competitivos.

A Zara, pela estratégia de extensão de marca, oferece produtos de moda em várias categorias e para segmentos de mercado diferentes, entre os quais se encontram o vestuário, o

calçado, os acessórios e fragrâncias para homem, senhora e criança. É ainda possível verificar a oferta de várias linhas de vestuário para cada um destes públicos-alvo e a presença na rede de lojas de outras duas marcas pertencentes à mesma empresa: Trafaluc e Skhuaban. A primeira oferece vestuário num estilo mais jovem e actual para senhora, e a segunda, anexa à Zara para criança, inclui toda a colecção para rapaz. No entanto, o seu conceito e imagem de moda não são dissonantes da imagem de moda da Zara nem com o ambiente de loja, pelo que não provocam qualquer tipo de estranheza ao consumidor, que as percebe mais como linhas da Zara do que como marcas diferenciadas.

A aplicação do modelo preliminar a esta marca, visível na Figura 6.19, permite verificar a estratégia de coordenação de meios e técnicas do mix de comunicação, que aplicam com maior intensidade os elementos de comunicação associados ao ponto de venda e ao merchandising visual como canais privilegiados no processo de comunicação com o consumidor final. Algumas das técnicas e das actividades são da responsabilidade directa da empresa detentora da marca, a Inditex, (destacadas na figura a linha dupla) e outras da gestão da marca (destacadas na figura a linha densa).

Embora a Inditex afirme que não realiza publicidade às suas marcas e declare que o único meio utilizado para o fazer são as vitrinas das próprias lojas, a Zara recorre a algumas formas de publicidade como o poster, sobretudo na fase de comunicação da abertura da primeira loja num novo mercado.

Outros media utilizados são o site da empresa e o da marca e a publicidade móvel nos veículos de transporte terrestres utilizados na distribuição dos produtos pelos vários pontos de venda.

Entre as várias técnicas propostas pelos autores para as promoções de venda, a Inditex oferece o *Afinity Card*, apenas disponível nos pontos de venda em território espanhol e com site próprio para explicação de condições, vantagens e consulta de extractos deste cartão de crédito. Uma vez que este estudo e respectiva investigação empírica se realizou no mercado português, esta técnica é apenas referida no modelo sem que seja estabelecida a sua integração com os restantes elementos do mix de comunicação.

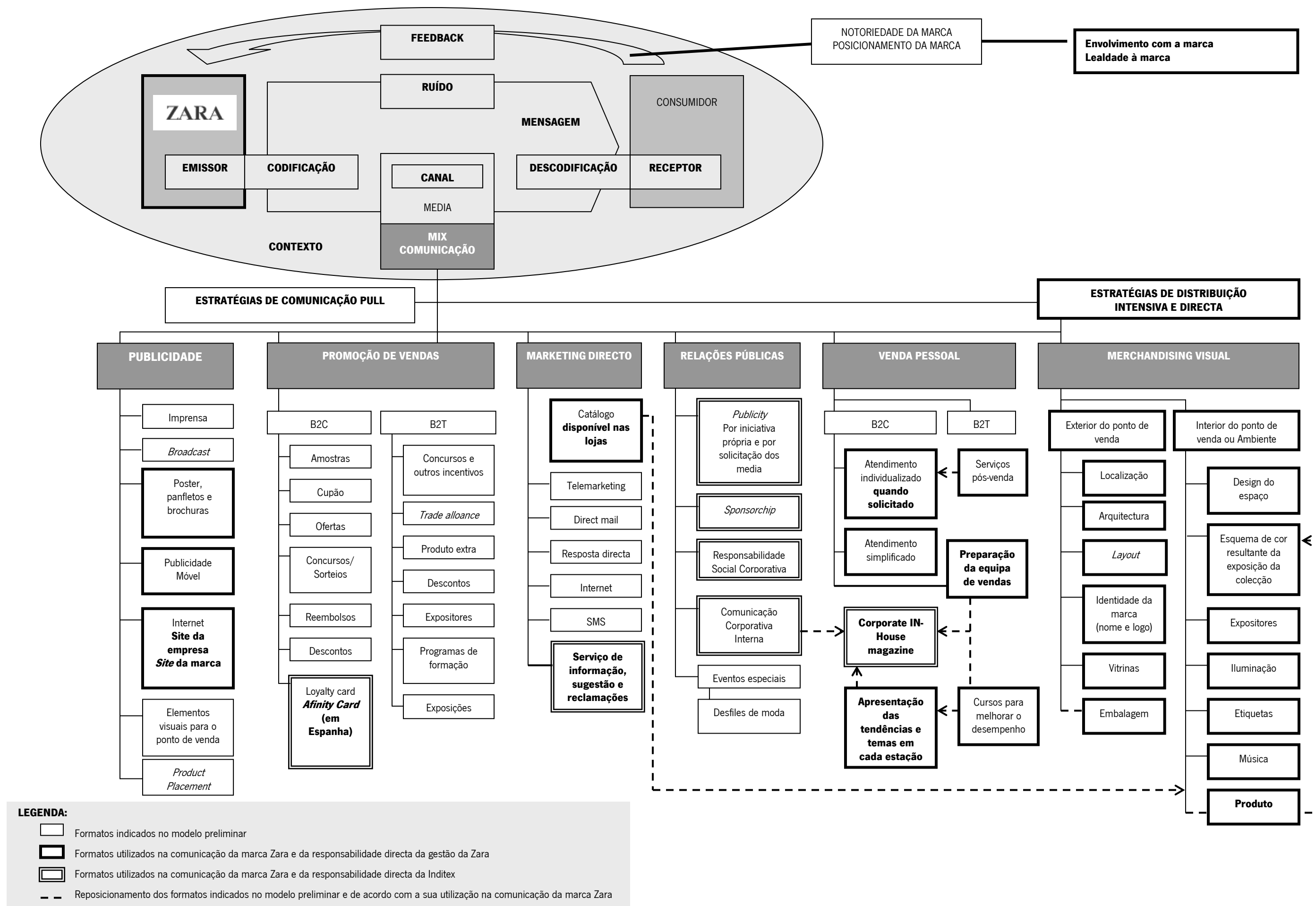


Figura 6.19 Aplicação do modelo preliminar de comunicação integrada à marca Zara

No que respeita às técnicas de marketing directo a Zara apenas utiliza o catálogo no seu processo de comunicação, disponibilizando-o no início de cada nova estação nos pontos de venda. No entanto, este meio será considerado como pertencente ao merchandising visual e analisado posteriormente, devido ao facto da sua distribuição ocorrer apenas no ponto de venda, pelo que deve ser considerado como um elemento cuja presença produz um impacto visual específico no ambiente e constitui um elemento de motivação para a visita à loja. Na observação *in loco*, não se verificou a sua existência.

A Inditex possui um serviço de informação, sugestões e reclamações disponível em permanência ao consumidor. Este serviço foi considerado como uma técnica de marketing directo pois permite o desenvolvimento do envolvimento com a marca (ou marcas da empresa) e a correcção de erros variados, sejam estes referentes ao produto, à venda pessoal ou ao merchandising visual, com impacto sobre a satisfação de clientes específicos. A disponibilização deste serviço, comunica em si mesma, a mensagem de que a Zara valoriza os seus clientes e zela para manter uma boa relação com eles, de modo a garantir a sua total satisfação com a marca. Assim, são disponibilizadas várias formas de contacto, site da marca, site da empresa, linhas telefónicas dedicadas e formulários próprios nos vários pontos de venda, o que permite ao cliente escolher a forma mais conveniente de contacto.

As actividades de relações públicas são desenvolvidas pela própria Inditex e não pela marca. Através do Departamento de Comunicação Corporativa, a empresa mantém relações estreitas com os media, quer dando resposta às suas solicitações, quer fornecendo informação sobre as suas mais variadas actividades e acções que promove, as quais são, também, comunicadas através do site corporativo.

As principais actividades de relações públicas são alimentadas por acções de natureza vária e produzem impactos múltiplos e diversificados sobre o macro ambiente da empresa e, por reflexo, sobre as suas marcas. Entre estas destacam-se os patrocínios, o mecenato e as acções internas e externas resultantes da adopção da filosofia de gestão orientada para responsabilidade social corporativa. Estas acções têm impacto sobre a notoriedade e o posicionamento na empresa e suas marcas, mas promovem, igualmente, uma cultura corporativa focalizada na pessoa, enquanto colaborador da empresa, enquanto cliente e enquanto fornecedor.

Outra vertente da comunicação, a comunicação interna, foi incluída no modelo nas actividades de relações públicas devido ao seu impacto sobre o meio social resultante do

elevado número de pessoas envolvidas, directa e indirectamente, no conjunto de actividades de criação, produção, distribuição e comercialização das marcas da Inditex. As actividades de comunicação interna recorrem a meios próprios no desenvolvimento da cultura empresarial, entre os quais se destacam as campanhas de comunicação internas, a revista In-House e as acções de formação orientadas para o melhoramento do desempenho e para a apresentação das novas colecções. A própria revista também serve de divulgação dos outros propósitos.

No conjunto dos elementos de comunicação, o ponto de venda é aquele que assume maior relevância, o que resulta do facto da estratégia de marketing da marca Zara o definir como o meio privilegiado de comunicação com o mercado, em geral, e os seus consumidores-alvo, em particular. A comunicação no ponto de venda está articulada em torno do merchandising visual, cujos elementos principais, no caso da Zara, são a vitrina, o design de interior, o produto e o ambiente de loja que considera desde a iluminação, a música e a temperatura ao conforto, à liberdade de interacção com o produto, a facilidade de compra e o serviço.

A vitrina é entendida e trabalhada pela marca não só como um elemento do merchandising visual mas também como um meio de publicidade. A localização das lojas é sempre em zonas comerciais muito frequentadas e prestigiadas. Assim, a Zara assegura que as suas vitrinas comunicam permanentemente mensagens sobre o conceito e a imagem de moda da marca, não só ao seu segmento de mercado-alvo, mas também ao público em geral.

O ponto de venda assume, ainda, uma outra dimensão na comunicação integrada: é no ponto de venda que o consumidor - quer adquira produtos ou seja um mero visitante - fornece à marca informações sobre a sua imagem de moda desejada, sobre as suas preferências e exigências, sobre todos os aspectos a que atribui valor. É esta informação de mercado, recolhida nos pontos de venda, que permite às equipas de criação conceberem novos produtos em continuidade e apresentarem propostas de novas colecções e de novos itens que correspondam, de facto, à satisfação dos seus clientes. A imagem de moda da marca Zara é conseguida quase na totalidade através da informação recolhida junto dos consumidores que, ao ser interpretada e integrada, permite a articulação e transmissão de um conceito total e a criação de um ambiente coerente com a mensagem que pretende comunicar.

O envolvimento e desenvolvimento da relação do consumidor com a marca são conseguidos através da coordenação de todos os meios disponíveis no ponto de venda, desde os elementos de merchandising visual às equipas de vendedores, passando pelo produto em si mesmo. No que respeita ao serviço ao cliente disponibilizado, a filosofia da marca é a de

proporcionar ao cliente total liberdade de escolha e interacção com o produto, mas atender às suas necessidades se e quando este o solicite. Assim, o atendimento simplificado em regime de self-service pretende oferecer ao consumidor total liberdade no acto de escolha e de aquisição do produto. Contudo, a equipa de vendas mantém-se disponível para fornecer um atendimento individualizado. Todos os elementos da equipa de vendas estão informados sobre os temas e as tendências de moda, de forma a fornecerem apoio ao cliente no aconselhamento e selecção de peças. A preparação da equipa de vendas é feita, como referido anteriormente, através da revista In-House e de cursos de aperfeiçoamento de desempenho.

A observação *in loco* de vários pontos de venda permitiu verificar que todos os elementos da equipa de vendas apresentam uma postura e um aspecto visual adequados ao conceito da marca.

O design do exterior dos pontos de venda da Zara comunica de forma coerente a identidade de marca e a imagem de moda. A localização e a arquitectura das lojas enquadra-se nos princípios apontados pela empresa para a marca (espaços comerciais com grande capacidade de exposição) e o *layout* exterior revela-se concordante com o design urbano, no caso das zonas comerciais.

Nos pontos de venda observados foi ainda possível verificar que as vitrinas apresentam o mesmo tema e o mesmo ambiente, divergindo apenas em alguns elementos, sobretudo devido ao tamanho desigual dos próprios espaços.

A embalagem da Zara, em papel *craft*, apresenta apenas o logótipo da marca e é igual em todos os pontos de venda, revelando-se um excelente meio de comunicação no exterior da loja e em qualquer ponto do mundo.

No interior das lojas é ainda possível verificar que os espaços amplos facilitam a circulação dos clientes pelo maior número de expositores, permitindo, desta forma, a visualização da colecção exposta e uma localização rápida do tipo de vestuário ou das cores desejadas. Esta disposição das colecções, constante em todos os pontos de venda visitados cria, através da exposição da colecção, ambientes bastante uniformes. A homogeneidade dos ambientes das várias lojas é também conseguida através da utilização de expositores idênticos, da exibição de fotografias da colecção, da música e da iluminação. Esta última, juntamente com as paredes e o chão branco, cria uma atmosfera limpa e intensifica a amplitude do espaço.

As etiquetas desta marca, como foi possível verificar na observação *in loco*, não são iguais em todos os produtos, apresentando-se por linhas e com um design diferente, incluindo o próprio logótipo da marca que surge, por vezes, em tipografia manuscrita e outras em Helvética.

O Quadro 6.44 permite visualizar a integração dos formatos utilizados no mix de comunicação da Zara. É possível confirmar que os canais mais utilizados são pertencentes ao merchandising visual que, coordenados entre si, reforçam a mensagem da imagem de moda da Zara.

A localização geográfica e a estratégia de distribuição intensiva, associada à imagem de moda, transmitida no exterior pela vitrina e logótipo e no interior pelo ambiente criado e pela colecção apresentada, permitem fomentar a notoriedade de marca. A satisfação na aquisição de produtos com uma imagem de moda actualizada, a um preço competitivo, garante a lealdade dos consumidores à marca.

6.4 Discussão de resultados

Os resultados da aplicação do modelo preliminar a cada uma das unidades de análise seleccionadas confirmaram positivamente as hipóteses formuladas para o presente estudo a partir da fundamentação teórica do tema em análise. O estudo realizado, contudo, confirma que as marcas de moda, pelas suas características de alta rotação de produto e ciclo de vida curto ou muito curto, implicam o alargamento do sistema de comunicação de marketing a outros elementos que são genericamente considerados periféricos ou não directamente ligados à comunicação de marca. No caso específico dos produtos de moda, todos os factores influenciadores da atitude do consumidor perante a marca tornam-se não só relevantes, como essenciais ao desempenho da marca no mercado e à sua sustentabilidade, uma vez que contribuem de forma determinante para o desenvolvimento e reforço das ligações emocionais do consumidor-alvo com a marca.

No que respeita à Hipótese 1 – *A emissão de mensagens coerentes e complementares entre si, essencial à efectividade do processo de comunicação entre a marca e o seu público-alvo, é favorável ao aumento do valor da marca* – observou-se que, em ambos os casos, o processo de comunicação entre a marca e respectivo público-alvo se realiza através de várias mensagens parciais transmitidas por canais diversos e que se efectuam em tempo e espaço diferentes, mas que se impõem concordantes, no sentido de transmitirem uma mensagem, emoção ou ideia. Estas mensagens, apesar de possuírem conteúdos próprios (apresentação de uma colecção, por exemplo) são complementares entre si, o que permite que cada mensagem específica reforce as anteriores, as amplie numa *supra-mensagem*, responsável pela criação e/ou reforço da imagem de marca, e crie um estado de espírito no consumidor favorável à aceitação (recepção consentida e desejada) de mensagens futuras. As características do produto/marca de moda implicam que todos os aspectos que detenham capacidade comunicativa, independentemente do seu grau de efectividade, sejam coordenados de forma a comunicar a identidade de marca e a imagem de moda. Esta abordagem é, embora de forma diferenciada, verificável em ambas as unidades de análise a que foi aplicado o modelo preliminar.

No caso da marca Soporcol, comercializada em pontos de venda multimarca, as mensagens transmitidas ao mercado apoiam-se, sobretudo, na comunicação da imagem de moda. O mix de comunicação é constituído por elementos de múltiplas naturezas, podendo ser distinguidos aqueles que são conferidos directamente pela empresa e os que são controlados

indirectamente. Os primeiros, entre os quais os mais relevantes para a construção contínua da imagem de marca são o design de colecção, a qualidade dos materiais e da confecção das peças, só ganham ser no contacto e no uso de cada uma das peças. Para além destes, são ainda controláveis o catálogo, o site, o *direct mail*, o *showroom* e a presença em desfiles de moda e em feiras internacionais. Os elementos indirectos de comunicação estão associados aos serviços de atendimento e pós-venda, ao merchandising visual do próprio ponto de venda e da marca no ponto de venda e à *publicity*. No que respeita aos pontos de venda, o controlo é exercido, numa primeira fase, através da escolha selectiva das lojas e, posteriormente, pelo estabelecimento de mecanismos de cooperação permanente com a gestão das lojas, através do acompanhamento e da informação disponibilizada quer ao pessoal de vendas, quer ao cliente final no ponto de venda e pela formação cíclica do pessoal de vendas que trabalha com a marca.

O conjunto dos elementos do mix de comunicação assegura, presentemente, a sua sustentabilidade, apesar do aumento constante da pressão da concorrência nacional e internacional. Ao longo dos 34 anos de presença no mercado da marca, esta conquistou notoriedade, que foi sustentada sobretudo pelas componentes do mix associadas ao produto mas que, progressivamente, foram suportadas por elementos imateriais, tais como a imagem de moda, o serviço pós-venda e a personalização, entre outros aspectos.

O caso da Soporcol confirma a hipótese na medida em que é precisamente o recurso à integração coerente dos elementos de comunicação que permite à empresa manter a imagem de marca apesar do baixo investimento em comunicação, correspondente a apenas 1% do valor das vendas.

A mensagem que a Zara transmite para o mercado reside na oferta de produtos de moda para uma cultura única, democrática e acessível a todos a nível global. Esta ideia é fortalecida pela elevada disponibilidade das suas colecções em vários pontos de venda próprios espalhados pelas cidades de todo mundo e pela estratégia de extensão de marca, que possibilita a oferta de variadas categorias de produtos e de diversas linhas de vestuário. Embora os itens não sejam exactamente os mesmos, pois variam de acordo com as exigências específicas de cada mercado em particular, a mensagem transmitida através da imagem de moda e do ambiente criado em cada loja, exterior e interior, tornam a Zara na marca com mais notoriedade e procura do mercado português. O seu valor está na garantia da oferta de produtos de moda a preços competitivos e na renovação constante da oferta, que o consumidor confirma nas visitas que realiza a qualquer um dos pontos de venda.

A Zara articula as suas mensagens a partir de um total controlo de todos os elementos de comunicação pois, para além de dominar as componentes associadas ao produto e à sua imagem de moda, elege os espaços comerciais como um meio complexo de comunicação, pensado em termos de mensagem e recolha do *feedback* proporcionado pelos clientes e pelos visitantes. As fachadas e montras das lojas articulam mensagens que se destinam à comunicação da imagem de marca ao público, em geral, e aos clientes em particular, e actuam como cartazes publicitários de grande dimensão, não só pelos conteúdos mas também pelas localizações, sempre privilegiadas em termos de centralidade, que asseguram que a mensagem é captada por um elevado número de pessoas. Os interiores das lojas estabelecem mais do que uma mensagem, um discurso em que o cliente é convidado a participar, com total liberdade para definir a sua própria interpretação e resposta à mensagem que lhe é dirigida: o visitante, cliente ou não, tem liberdade de movimentos, de experimentação, dispõe da atenção do pessoal de vendas se o solicitar, bem como de serviços se necessário, pode afirmar-se como desejar, pela aceitação ou pela recusa das propostas que lhe são dirigidas.

Para além do mix de comunicação de marca, a Zara beneficia de elementos de comunicação não específicos que actuam como suporte do conjunto das marcas da Inditex. Entre esses elementos, destacam-se o site e o serviço de informação e reclamações que, embora também existente nas lojas, assume um carácter mais institucional no contexto do site do grupo.

O sucesso e taxa de crescimento da Zara, tanto na Península Ibérica como a nível internacional, demonstram a eficácia do uso e coordenação de elementos de comunicação múltiplos na criação, desenvolvimento e consolidação da imagem de marca no mercado. A gestão integrada da comunicação permitiu à Zara o crescimento sustentado e contínuo da sua rede de lojas, bem como a conquista de um posicionamento diferenciado no mercado sem o recurso aos media de custo mais elevados, nem mesmo despesas de participação em eventos de moda ou feiras internacionais. Pode-se afirmar que o sistema de comunicação é auto-financiado, pois a eficácia da mensagem que dirige ao mercado é confirmada, a cada momento, pelo desempenho comercial dos pontos de venda. Assim, o caso da marca Zara confirma a hipótese formulada.

A hipótese 2 testava a confirmação ou a rejeição de que o processo de comunicação entre a marca e o seu público-alvo e a efectividade da emissão da mensagem implica a integração das estratégias de marketing. A efectividade da emissão da mensagem envolve a coerência das

várias mensagens parcelares que os diversos aspectos com poder comunicativo emitem; ou seja, todos os aspectos relacionados com o mix de marketing e respectivas estratégias têm de ser coerentes entre si e reflectir a estratégia de posicionamento no mercado, reforçando a identidade de marca e a imagem de moda.

No caso Soporcol, a estratégia de posicionamento de mercado, embora seja aplicada uma estratégia de marca mista, orienta a definição das várias estratégias de marketing, designadamente:

- No que se refere à estratégia de preço, a opção por um preço elevado de cada item das colecções da marca Soporcol é consistente com o posicionamento como marca com elevado nível de qualidade no que respeita a materiais, confecção e acabamentos, bem como com a oferta de serviços de personalização e assistência pós-venda. De igual modo, é consistente com os benefícios associados à marca, tais como o *status* conferido pelo uso da marca. Este aspecto é reforçado pela opção por pontos de venda que comercializem, também, outras marcas de elevado prestígio e preço elevado, o que reforça o valor percebido pelo cliente final e, consequentemente, a aceitação da estratégia de preço da marca;
- A estratégia de distribuição selectiva em pontos de venda multimarca, criteriosamente implementada através da selecção de lojas cuja imagem apresente coerência entre a sua própria mensagem e a mensagem da marca;
- A estratégia de comunicação da marca foca os dois níveis fundamentais para o bom desempenho no mercado, tendo em consideração a estratégia de distribuição:

(1) A marca adopta a estratégia *push* orientada para os seus clientes retalhistas, privilegiando o desenvolvimento de uma relação directa e contínua com a gestão das lojas e o respectivo pessoal de atendimento, colocando à sua disposição os meios necessários para que prestem um bom serviço ao cliente final, satisfazendo-o plenamente. Desta forma, a Soporcol associa o seu desempenho ao bom desempenho do ponto de venda, pois os objectivos de ambos são coincidentes. Para além desta estratégia, envolve os seus clientes na comunicação de imagem de moda da marca, para o que cria condições de modo a que a mensagem da marca seja correctamente comunicada por eles ao cliente final. Para tal contribuem o *showroom*, o catálogo, o site e a formação do pessoal de vendas.

(2) No que respeita ao cliente final, a marca adopta a estratégia de comunicação *pull*, procurando estimular o interesse e a experimentação da marca através da associação e identificação com um estilo de vida de sucesso – prestígio social/*status*. Esta estratégia é reforçada, também, pela imagem de moda da marca, que tem vindo cada vez mais a afirmar-se como diferenciada pela qualidade *intemporal* de um design exclusivo.

A Soporcol associa o conjunto dos elementos do marketing mix, definindo as estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação de forma articulada e coerente com a estratégia de segmentação de mercado e os objectivos comerciais da empresa. A integração das estratégias reforça em continuidade a comunicação entre a marca e o seu público-alvo, o que é particularmente importante no caso de uma marca comercializada em pontos de venda multimarca. Assim, a marca Soporcol atesta a hipótese formulada.

A Zara como formato comercial faz parte de um conjunto de marcas que são geridas segundo uma estratégia de marca *umbrella*. A integração dos quatro elementos do marketing mix, o produto, o preço, a distribuição e a comunicação é completa e o mix de comunicação extenso, apresentando um forte recurso à comunicação no ponto de venda. Este nível de integração, contudo, apoia-se na tipologia e na estrutura da rede de distribuição e na estratégia de produto de que resultam a estratégia de preço e de comunicação: a proposta da marca acentua as características do produto (moda) e do preço (preço para o valor), mas a localização dos pontos de venda maximiza o potencial de comunicação global (áreas urbanas e centros comerciais com grande afluência de pessoas), que é reforçado pela estratégia de extensão de marca, a qual permite a oferta de produtos de moda de diversas categorias. Estas, apresentadas ao mercado em linhas de vestuário diferentes, alargam a oferta ao consumidor-alvo e contribuem para atrair para a marca vários outros segmentos de mercado, seja através da compra por impulso (peças última moda ou corrente), seja pela atractividade que algumas linhas ou peças podem exercer sobre os consumidores em geral, independentemente do segmento de mercado a que pertençam.

O modelo de gestão da Zara mais do que *fast fashion* é *fast* do ponto de vista operacional, pois integra a rápida recolha de informação de mercado sobre as necessidades e exigências reais do consumidor, tanto ao nível das características do produto, como da imagem de moda e do valor percebido, com o rápido desenvolvimento de produtos, em função das preferências do consumidor, e com o rápido fabrico e disponibilização dos produtos em toda a

rede de distribuição. Este modelo de gestão, centrado no consumidor, para além de integrar todos os elementos do marketing mix, maximiza as componentes do mix de comunicação, sobretudo os associados aos merchandising visual dos pontos de venda, no qual os elementos de comunicação propriamente ditos são integrados com o poder comunicação do produto e do ambiente de loja. As mensagens emitidas para o público-alvo em particular e para o mercado em geral são coerentes, claras e reforçadas pelas mensagens anteriores e seguintes, num discurso contínuo, inequívoco e estável.

O desempenho de mercado da marca e o seu sucesso comercial atestam a eficácia do modelo de gestão adoptado pela Zara o que confirma a hipótese formulada.

A hipótese 3 procurava confirmar ou negar o facto de que o design das colecções dos produtos de moda, e respectivos itens, é parte essencial no processo de comunicação entre a marca e o seu público-alvo, podendo ser utilizado pelos vários elementos do mix de comunicação de marketing.

No caso das marcas de produtos de moda, o design das colecções e respectiva imagem de moda são aspectos fundamentais no processo de comunicação da marca com o mercado e com o público-alvo. Verifica-se que um dos primeiros aspectos que atrai a atenção dos consumidores é, precisamente, a imagem de moda materializada na colecção em geral e nos itens em particular. A adesão à mensagem que veiculam resulta na aquisição e uso dos produtos que, por serem um dos elementos da própria mensagem da marca, resultam na sua comunicação para além dos limites físicos controlados directa ou indirectamente pela marca: o uso do produto permite que este comunique a sua imagem de moda através do utilizador que, ao usá-lo, se associa à imagem de moda da marca e vice-versa.

A capacidade comunicacional que o produto possui, enquanto item de uma marca, alarga-se, assim, à capacidade de transmitir a mensagem individual de cada consumidor, o que aumenta a importância da imagem de moda e do respectivo design de colecções.

A elevada capacidade de comunicação que o produto detém não se restringe apenas às situações anteriores, mas também à possibilidade da sua utilização pelos vários elementos do mix de comunicação de marketing. No caso dos produtos de moda, o produto permite o maior nível de integração entre os elementos do mix de comunicação marketing.

Tanto a Soporcol como a Zara utilizam a colecção e os produtos individualmente como elementos aglutinadores dos múltiplos elementos do mix de comunicação. A colecção e os seus itens são utilizados como factores de geração de interesse/fascínio/atração nas montras, nos

expositores, nos catálogos e cartazes, que dominam o aspecto visual dos interiores dos pontos de venda e *corners*, os quais servem de motivação para uma nova visita ao ponto de venda. O produto confere *status* e imagem de moda (Soporcol) ou modernidade e *fashion* (Zara) aos seus públicos-alvo. É através do produto que se estabelece ou reforça a confiança do cliente na marca, seja pelo serviço de atendimento e de liberdade de experimentação e escolha (Zara), seja pela personalização e serviço de assistência pós-venda (Soporcol). Ambos os casos estudados confirmam que a utilização do item/coleção pelos vários meios, técnicas e actividades dos elementos do mix de comunicação amplifica a capacidade comunicativa do produto e a importância do design das coleções na emissão de uma mensagem de marca forte e consistente.

A hipótese 4 focava a confirmação ou rejeição de que a integração dos vários elementos da comunicação de marketing envolve a utilização de um conjunto de meios, técnicas e/ou actividades que permitem intensificar a transmissão da mensagem e fortalecer a identidade da marca e a imagem de moda.

A comunicação de marketing é o elemento do mix de marketing focado na emissão de mensagens da marca para o mercado e tem um papel basilar na comunicação integrada e na transmissão da mensagem. O seu mix, no caso específico dos produtos de moda, é constituído pela publicidade, marketing directo, promoções de vendas, relações públicas, venda pessoal e merchandising visual. No entanto, o plano de comunicação e o mix utilizado, assim como os meios, técnicas e actividades, variam de acordo com as estratégias de marketing e respectivos objectivos para marca.

As unidades de análise analisadas são exemplo desta volubilidade, nomeadamente:

- A Soporcol, pelas estratégias de comunicação corporativa e de distribuição selectiva, utiliza com maior incidência os meios de comunicação que lhe permitem desenvolver uma relação estável com o retalho e que são passíveis de serem utilizados pela venda pessoal (estratégia de comunicação *pull*), complementando-os com outros meios que lhe permitem despertar o interesse do consumidor final pela marca (estratégia de comunicação *push*), como a participação nos desfiles do Portugal Fashion e as ofertas e serviços que diferenciam o seu produto no ponto de venda multimarca (ver Figura 6.18 na página 251);
- A Zara, pela gestão centrada no consumidor, que se exprime pelas estratégias de distribuição intensa e directa e de comunicação *pull*, investe com maior intensidade

nos pontos de venda, através do merchandising visual e de tipo de atendimento que pratica (ver Figura 6.19 na página 257).

A integração dos vários meios, técnicas e actividades do mix de comunicação de marketing não implica a utilização da totalidade dos elementos disponíveis às marcas, mas sim a coordenação dos mais indicados à transmissão da mensagem para o mercado, em geral, e para o público-alvo, em particular. A sua selecção impõe ainda a consideração de aspectos como a adequação dos meios utilizados na transmissão da mensagem relativa à identidade de marca e imagem de moda ao perfil do consumidor, tendo em consideração os seus hábitos de obtenção de informação associados ao processo de selecção e aquisição do produto. A correcta conjugação destes factores amplia a efectividade da comunicação da mensagem no processo de comunicação integrada, verificada em ambas as marcas, e contribui para a sua sustentabilidade no mercado, como se confirma em ambos os casos analisados, o que confirma a hipótese formulada.

CAPÍTULO VII – MODELO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE COLECÇÕES DE PRODUTOS DE MODA

7 MODELO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE COLECÇÕES DE PRODUTOS DE MODA

O estudo realizado e apresentado do presente trabalho conduziu à clarificação de conceitos, abordagens teóricas e práticas empresariais relacionadas com a problemática em análise. Uma vez estabelecido o quadro teórico de referência e concretizados os estudos de caso, procedeu-se à síntese dos elementos, teóricos e empíricos, que foram definidos como aqueles que, pela sua importância estratégica ou capacidade comunicacional, integram o sistema de comunicação integrada de colecções de produtos de moda. O modelo foi desenvolvido por etapas, cada uma delas focalizada numa das componentes do sistema.

Com o objectivo de clarificar o percurso realizado, são apresentadas ao longo do presente capítulo as sínteses, as análises e as interpretações concretizadas, segundo a sequência das componentes do modelo.

7.1 Processo de comunicação integrada

A comunicação integrada, de acordo com as abordagens conceptuais expostas, envolve a troca de informação entre a marca e o seu público-alvo num processo de comunicação que se pretende desenvolvido de forma continuada e através da emissão de mensagens coerentes e complementares entre si, pelo que, todas as actividades e acções realizadas pela marca que transmitam qualquer mensagem para o mercado devem ser coordenadas em todos os aspectos que apresentem capacidade comunicativa. Nas marcas de produtos de moda a comunicação integrada inclui o design das colecções, todo o sistema de comunicação de marketing, bem como os restantes elementos do marketing-mix, a saber, o produto, o preço e a distribuição.

O processo de comunicação de marketing, aplicado ao mercado dos produtos de moda, surge da necessidade da marca em estabelecer uma relação com o consumidor, que se desenvolva e intensifique através das propostas de moda de estação em estação, com o propósito de conquistar notoriedade e a lealdade do consumidor à marca. No modelo aqui proposto, considera-se que:

- (1) A notoriedade de marca é um objectivo de comunicação genérico, resultante da comunicação da marca e que se realiza pela relação com a totalidade do mercado (consumidores, potenciais consumidores e não consumidores);
- (2) A aquisição de produtos é a resposta do consumidor;
- (3) A lealdade à marca, e consequente fidelização do consumidor, promove uma relação de futuro.

No processo de comunicação representado na Figura 7.1, a marca assume o papel de emissor. Embora a empresa constitua o núcleo do desenvolvimento da relação com o consumidor e da comunicação contínua que emana desta, os consumidores identificam e reconhecem a marca como emissora no processo de comunicação e não a empresa que detém a sua propriedade. Esta percepção é consequência do plano de comunicação de marketing que promove a marca como emissor e não a empresa em si, com excepção dos casos em que seja adoptada a estratégia de marca corporativa, logo, em que a designação da marca é coincidente com a da empresa.

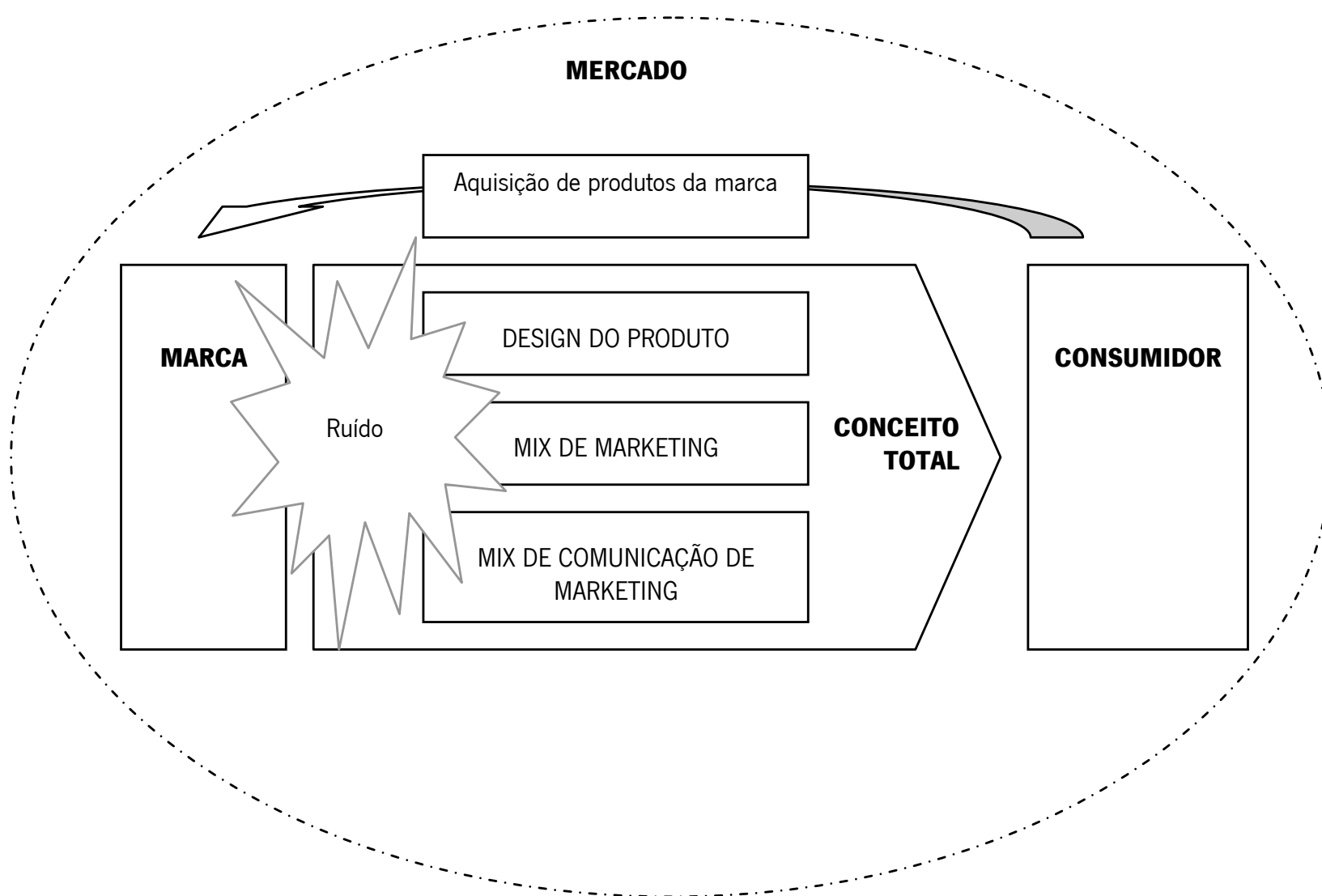


Figura 7.1 Processo de comunicação integrada de coleções de produtos de moda

O consumidor, para quem é dirigida a intenção de comunicar, tem o papel de receptor. Independentemente do plano de comunicação e do mix de comunicação de marketing utilizado,

é com o consumidor, enquanto indivíduo pertencente ao segmento de mercado-alvo, que a marca pretende comunicar, estabelecendo com ele uma relação específica e estimulando a predisposição para a aquisição dos produtos da marca. O desenvolvimento desta relação é conseguido através de um processo que percorre diferentes estádios, desde a atitude favorável, passando pelo envolvimento, até à lealdade à marca. Cada um destes estádios exige aproximações diferentes no processo de comunicação e na selecção do mix de comunicação de marketing.

O processo de comunicação entre a marca e o consumidor realiza-se num contexto específico e, no caso particular do mercado de produtos de moda, envolve a consideração de todos os aspectos que, de modos diferentes, interferem na recepção efectiva da mensagem, sejam eles respeitantes à codificação da mensagem ou à sua decodificação.

Apesar da marca e do consumidor se constituírem como realidades com interesses aparentemente opostos neste processo, ambos reflectem as características próprias do mercado de produtos de moda num dado momento espaço-temporal. Neste contexto, a oferta de produtos de moda corresponde directamente ao interesse que os seus públicos-alvo manifestam em conhecê-los e adquiri-los. Ao imperativo de criação e desenvolvimento de uma dada imagem de moda por parte da marca corresponde a necessidade e/ou o desejo do consumidor de usar os produtos com que se identifica, aqueles que possuam a capacidade de comunicar aos outros a sua identidade e estilo pessoal ou a imagem de moda que assume ou rejeita. O produto, elemento comunicacional da marca por excelência, uma vez possuído e usado, mantém a capacidade de veicular a imagem da marca e alarga essa capacidade à comunicação da mensagem pessoal do consumidor.

A codificação da mensagem a transmitir (intrínseca ao desenvolvimento do conceito total), realizada através da utilização de vários códigos e da sua aplicação em diferentes meios, deve ser elaborada de forma integrada, evitando o ruído e garantindo a sua compreensão na recepção. Os diferentes tipos de ruído, que surgem na codificação, são da responsabilidade da empresa e são susceptíveis de causar danos irreversíveis à identidade e à imagem de marca. Entre estes ruídos destacam-se os resultantes da análise inadequada do mercado, quer ao nível do segmento, quer das marcas concorrentes, e os da transmissão incoerente da mensagem causada pela utilização de meios ou técnicas desadequados ao público-alvo.

O desenvolvimento incorrecto do conceito do produto e a concepção duma mensagem não coincidente com as necessidades e valores do consumidor, apontados pelos autores como ruído

na descodificação da mensagem, são, tal como os indicados anteriormente, da responsabilidade da empresa e provenientes, de igual modo, de uma incorrecta análise ou interpretação da informação de mercado.

7.2 Integração da comunicação na transmissão do conceito total ao mercado

A comunicação integrada para colecções de produtos de moda pressupõe a coordenação das várias áreas implicadas na própria comunicação da mensagem que se pretende transmitir ao público-alvo. Cada uma destas áreas, expostas na Figura 7.2, apresenta elementos e processos de desenvolvimento muito próprios e adaptados a cada empresa que, se podem parecer um impedimento à sua integração, possuem e partilham dois pontos de partida comuns: a comunicação da identidade de marca e da imagem de moda desejada.

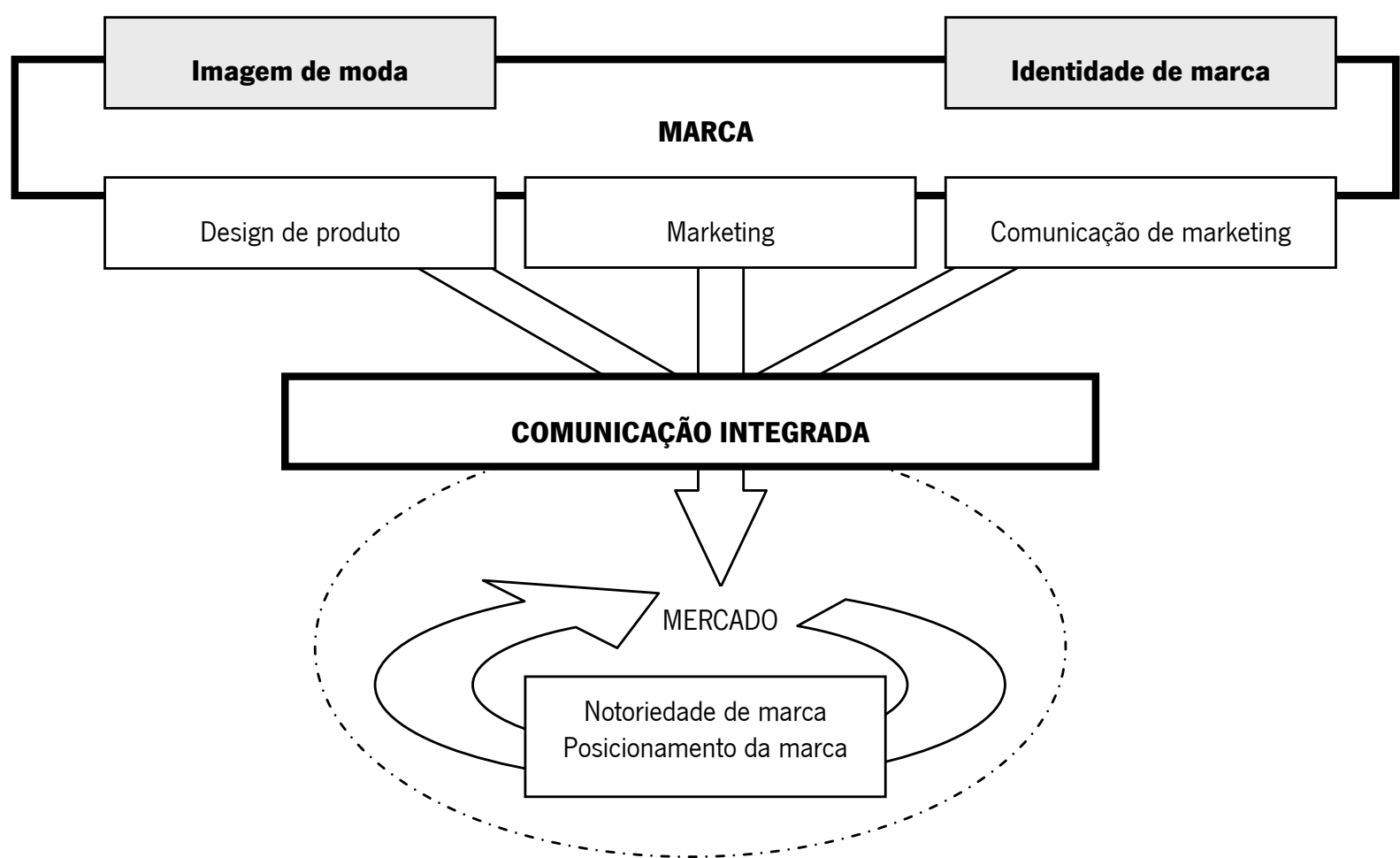


Figura 7.2 Princípio da comunicação integrada

A marca e o seu processo de desenvolvimento são uma forma de integração dos aspectos intrínsecos com os aspectos extrínsecos da marca, o que pressupõe a comunicação de uma mensagem coerente para o mercado, com a intenção de fomentar o aumento de notoriedade de marca no mercado.

A identidade de marca, um dos aspectos extrínsecos, que inclui elementos comunicativos como o nome, o logótipo e o slogan, deve comunicar o conceito total da marca e permitir o

reconhecimento da mesma no mercado, transmitir a sua personalidade e as suas características e estabelecer a diferenciação no mercado. Estes elementos serão posteriormente conjugados, no todo ou na parte, com outros aspectos extrínsecos que também detêm capacidade comunicativa, como por exemplo a utilização do logótipo no exterior e no interior do ponto de venda, nas etiquetas dos produtos ou nas embalagens.

Os aspectos intrínsecos da marca, ou as características funcionais do produto, estão directamente ligadas à categoria do produto e, no caso específico dos produtos de moda, à imagem de moda, pela adaptação das tendências às necessidades e desejos do seu público-alvo. No entanto, estes produtos, ao contrário da maioria, são apresentados ao mercado segundo um ciclo sazonal e integrados em colecções que apresentam as propostas da marca para a estação, em termos de imagem de moda coerente com a imagem de marca. Esta característica possibilita/implica a colocação de novos produtos nos pontos de venda em momentos diferidos: no início, na fase do lançamento das colecções e, durante a estação, como forma de renovar o stock dos pontos de venda, mantendo o interesse dos consumidores. Assim, os produtos de moda, de ciclo de vida curto, podem, em função da adesão do mercado às propostas, apresentar ciclos de vida que variam entre uma estação (*winners*) e escassas semanas (*flops* e *fads*). Mesmo os produtos que acusam elevada aceitação e procura constante entre estações (*long run fashion*, como os estilos clássicos), são renovados a cada estação, para os ajustar às particularidades das tendências, seja através de pequenas mudanças nas silhuetas, seja pelo uso de outros materiais, cores ou padrões.

A transmissão do conceito total ao mercado, de forma coerente e geradora de valor para a marca, exige a articulação dos processos de design e de marketing e, ainda dentro deste, do de comunicação de marketing e a coordenação dos elementos que os constituem, como se pode visualizar na Figura 7.3 (na página seguinte).

O design de produto que, neste mercado específico, é normalmente denominado de design de moda ou de design de colecções, apesar de decorrer nas empresas de forma adaptada, apresenta fases similares às dos outros processos de design, embora com conteúdos específicos. O processo criativo e de desenvolvimento é iniciado com a recolha de informação – pesquisa de mercado e de tendências de moda, selecção de temas para a colecção que orientam a definição da paleta de cores, a escolha de matérias-primas e, implicitamente, a selecção dos elementos e dos princípios de design, bem como a organização da própria colecção e a combinação dos itens que a constituem.

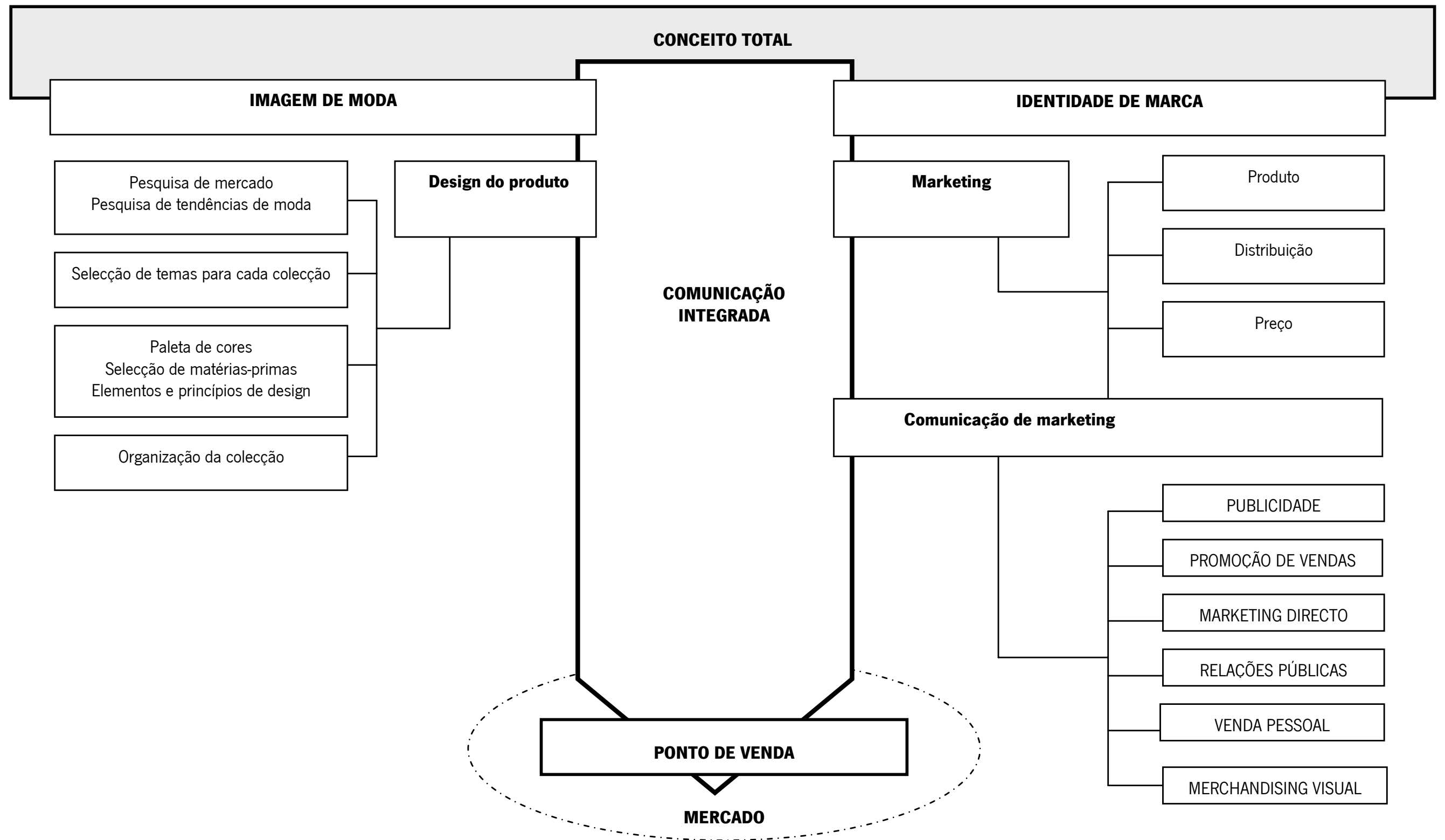


Figura 7.3 Comunicação integrada do conceito total

Em todas estas fases, o conceito da marca deve estar presente e orientar as opções e decisões tomadas na criação da imagem de moda. Esta, juntamente com a concepção do merchandising visual, permitirá a criação do ambiente adequado no ponto de venda, melhorando, desta forma, o poder comunicativo directo do produto que resulta da sua presença física, transmissora de uma dada imagem de moda, e da combinação do esquema de cores, cuja visibilidade no ambiente de loja apresenta um elevado potencial comunicativo. A exposição dos produtos pode, igualmente, ser alvo de codificação pois, planeado de forma intencional ou não, o *display* da colecção é um elemento fortemente comunicativo.

7.3 Elementos do marketing mix no processo de comunicação integrada

O produto é o elemento do marketing mix que estrutura a oferta da marca ao mercado. No caso específico dos produtos de moda, o poder comunicativo do produto e a transmissão do conceito total dependem do processo de design da marca. O design de colecções sucessivas deve ser desenvolvido de forma a consolidar a relação com o seu segmento de mercado-alvo considerando, neste processo, aspectos como as necessidades e os desejos do consumidor, a imagem de moda, a identidade de marca e os objectivos da empresa para a marca.

O design do produto tem-se revelado como um dos factores mais importantes no aumento da notoriedade e na definição do posicionamento da marca no mercado. A aceitação da imagem de moda proposta pela marca revela-se pela aquisição do produto e respectivo uso e pela consequente associação da marca a um estilo de vida específico. Cada item da colecção funciona como um meio de comunicação individual e como uma parte integrante da mensagem que o próprio consumidor difunde ao usar o produto, transmitindo inconscientemente os atributos do produto e os benefícios da marca.

Esta situação verifica-se numa das unidades de análise do Estudo de Caso 1, mais concretamente na marca Soporcol. Distribuída através de pontos de venda multimarca, esta marca posiciona-se no mercado pelo design das suas colecções e pela qualidade das materiais e de confecção, a que acresce a associação dos seus produtos a um estilo de vida de sucesso.

A proposta de uma marca de produtos de moda depende, antes do mais, da colocação dos seus produtos no mercado, directamente dependente da distribuição que se encontra intimamente relacionada com o preço. Se o produto é a base da proposta da marca, este só atinge o seu pleno potencial comunicacional quando colocado nos pontos de venda adequados à

sua imagem de moda e às exigências de ambiente de loja de moda dos clientes-alvo. O ponto de venda é um elemento com forte impacto no valor e no posicionamento da marca.

A distribuição da marca, no caso específico dos produtos de moda, pode ser realizada em pontos de venda monomarca, próprios ou franchizados, e multimarca, com ou sem propriedade das marcas. A distribuição através de pontos de venda monomarca, por ser totalmente controlada pela marca, contribui para o desenvolvimento da sua imagem e notoriedade no mercado, pois permite a estruturação das mensagens a transmitir sobre o conceito total no espaço e no tempo. Possibilita, também, a gestão efectiva da marca pela possibilidade que oferece de obtenção directa de informação junto do público-alvo.

As marcas da Inditex Industria de Diseño Textil, S.A. são um exemplo desta estratégia e da sua efectividade no desenvolvimento da notoriedade no mercado. A estratégia de distribuição intensiva e directa, bem como a forte orientação para o consumidor que esta empresa aplica na gestão das suas marcas, possibilitam a recolha de informações nos seus pontos de venda, permitindo uma adaptação constante às necessidades reais do consumidor e, ao mesmo tempo, a transmissão do conceito total, através de ambientes adequados à identidade de marca.

Estas vantagens também se manifestam nos pontos de venda multimarca com propriedade comercial das marcas, mas apenas quando estas apresentam o mesmo conceito, complementando-se, por exemplo, através da oferta de produtos de categorias diferentes. Os pontos de venda PullandBear, pertencentes à Inditex Industria de Diseño Textil, S.A., apresentam-se no mercado com marcas diferentes, mas que possuem conceitos e imagens de moda similares e produtos que se complementam e combinam entre si. Neste caso, as marcas são desenvolvidas para se adaptarem ao conceito do formato comercial e, sem perda de coerência, por se tratar de marcas diferentes, permitirem o alargamento da oferta de estilos num mesmo ponto de venda. Nas lojas desta cadeia apenas os posters colocados nas paredes e as etiquetas dos produtos revelam as diferentes marcas comercializadas, verificando-se que nenhuma cria dissonâncias com o conceito total da marca PullandBear, uma vez que os conceitos são idênticos e criados especificamente para estas lojas.

A colocação das marcas em pontos de venda multimarca não permite a comunicação efectiva do conceito total da marca, exceptuando-se as situações em que a marca detém um espaço próprio dentro da loja, onde pode comunicar com o consumidor de acordo com os seus princípios e estratégias. O sistema selectivo de distribuição, segundo a classificação de Packard (1982), implica a escolha dos pontos de venda multimarca em função da correspondência entre

a sua identidade e a identidade de marca, mas o produto corre o risco de se diluir no meio dos produtos concorrentes perdendo, assim, todo o seu valor comunicativo. Neste caso, a marca terá que se posicionar no mercado através do recurso a estratégias *push*, com recurso a formatos de comunicação que fomentem a sua notoriedade fora do ponto de venda ou que destaquem a sua presença no interior da loja.

Nos produtos de moda o preço é também um factor decisivo, com a capacidade de determinar a continuidade ou o fim da marca no mercado. O preço, ou a categoria de preço, a que o produto está associado é, ponderando os pontos de vista enunciados pelos vários autores, um dos factores influentes no processo de decisão de compra, uma vez que pode actuar directamente sobre a percepção da marca, o entendimento dos seus atributos e a relação percebida qualidade/preço.

A marca Zara apresenta uma boa relação qualidade/preço, um dos factores mais influentes no seu posicionamento no mercado, através da extensão de marca com várias linhas e da estratégia de preço pelo valor percebido. A constante renovação da oferta nos vários pontos de venda consolida a imagem de moda desta marca e intensifica a percepção da relação percebida qualidade/preço.

No contexto das marcas de produtos de moda, o posicionamento da marca pode ser alterado por meio dos planos de comunicação e de distribuição, que podem aumentar o valor da marca para o cliente (aos níveis material, de serviço e simbólico), bem como o valor percebido. Os estudos de caso apresentados na investigação empírica oferecem exemplos diferenciados desta estratégia.

No caso da Inditex, o forte posicionamento no mercado que as suas marcas apresentam é conseguido através da estratégia de distribuição intensiva e da possibilidade que esta oferece de comunicar o conceito total sem recorrer activamente à publicidade. No caso da marca Zara, o resultado desta estratégia é particularmente evidente no crescimento e expansão contínua ao nível global. O plano de comunicação da marca é concebido a partir da orientação total para o consumidor e para o ponto de venda.

A Soporcol, Sociedade Portuense de Confecções, S.A., através da estratégia de distribuição selectiva, das técnicas de venda pessoal dirigidas aos clientes retalhistas e das técnicas de merchandising visual orientadas para o consumidor final e concretizadas pelo retalho, embora por iniciativa desta empresa, consegue posicionar-se no mercado pelos benefícios das suas marcas e dos atributos dos seus produtos. Alguns dos exemplos das técnicas de merchandising

visual dirigidas ao consumidor, e aplicadas pelos retalhistas, são a oferta de porta-fatos na aquisição de produtos e os serviços de personalização do produto e assistência pós-venda da marca Soporcol.

A comunicação de marketing, o elemento do mix de marketing mais directamente focalizado na emissão de mensagens da marca para o público em geral e o consumidor-alvo, em particular, tem um lugar fundamental na comunicação integrada e na transmissão do conceito total. O mix de comunicação de marketing para colecções de produtos de moda inclui a publicidade, o marketing directo, as promoções de vendas, as relações públicas, a venda pessoal e o merchandising visual.

A definição do mix de comunicação é, no entanto, variável em função das estratégias de marca, das estratégias e objectivos de comunicação e das estratégias de distribuição. Os estudos de caso realizados exemplificam essa realidade:

- A empresa do caso 1 recorre a estratégias de marca mista, de comunicação corporativa e de distribuição selectiva, as quais orientam o desenvolvimento da relação com o cliente retalhista e a conquista dos consumidores pelo elevado valor percebido dos produtos e do serviço pós-venda;
- A empresa do caso 2 recorre à gestão orientada para o consumidor através das estratégias de marca *umbrella*, de comunicação *pull* e de distribuição intensiva e directa, investindo no ponto de venda através do merchandising visual e do atendimento personalizado, quando solicitado.

O canal ou canais são os formatos utilizados na transmissão da mensagem. No processo de comunicação de marketing aqui apresentado, o mix de comunicação ocupa essa função, uma vez que é através dos diferentes formatos dos vários elementos do mix que a mensagem circula até ao consumidor. A mensagem, qualquer que seja o seu objectivo específico, deve ser adequada à transmissão (explícita ou implícita) da identidade de marca e da respectiva imagem de moda. A totalidade dos elementos do mix de comunicação e dos seus formatos, correspondentes ao processo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda é apresentada na Figura 7.4, destacando a linha tracejada os formatos com aplicabilidade em mais do que um elemento do mix de comunicação ou ainda aplicáveis por outros formatos.

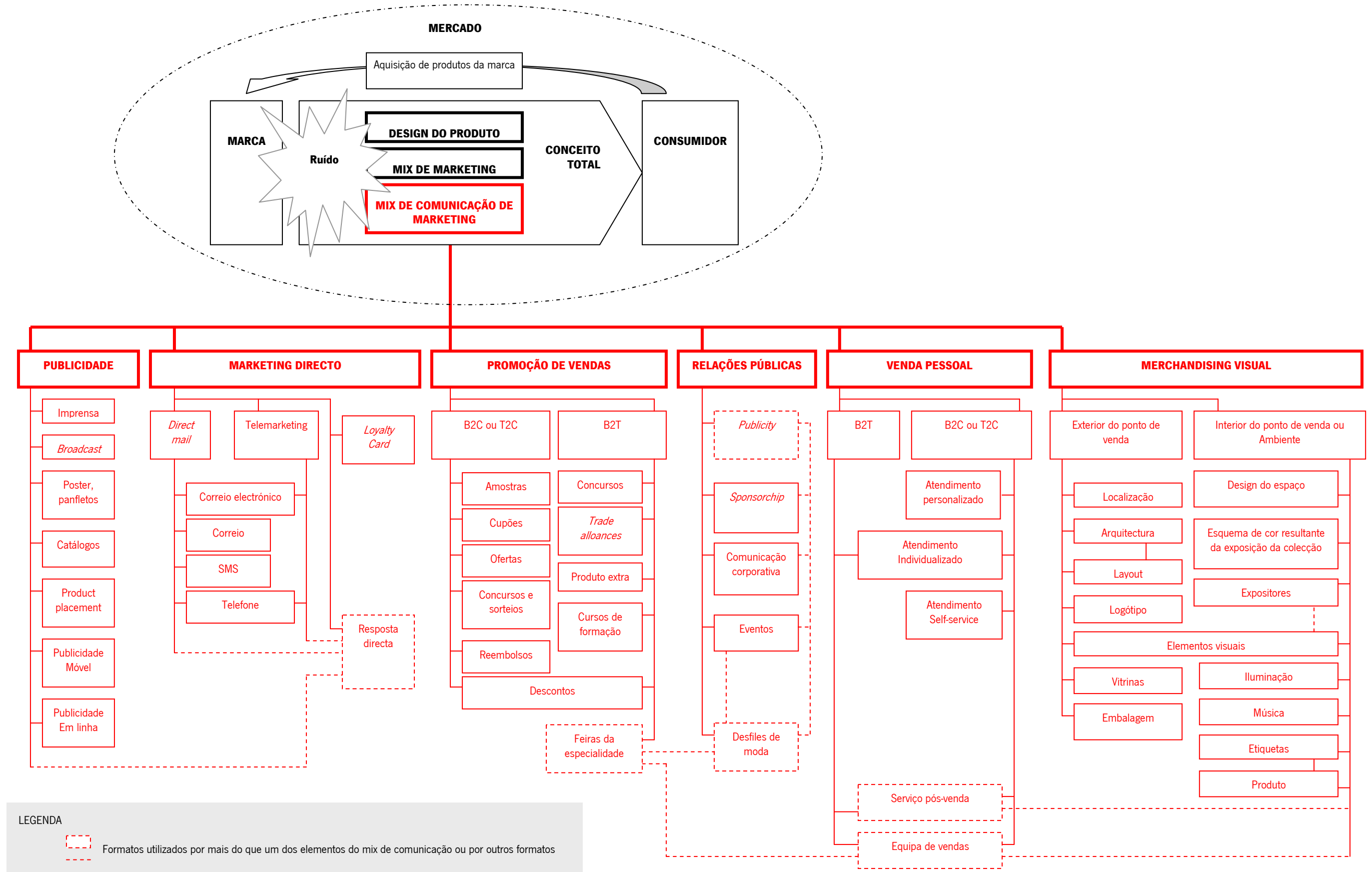


Figura 7.4 Elementos do mix de comunicação no processo de comunicação integrada de colecções dos produtos de moda

Cada um dos elementos do mix de comunicação de marketing apresenta formatos próprios para comunicar com o público-alvo e com cada consumidor em particular. Os vários autores referidos denominam-nos de canais e dividem-nos em pessoais e não pessoais. Seguindo esta classificação, os primeiros incluem os contactos 1:1 e caracterizam-se pela flexibilidade de adaptação à resposta dada pelo consumidor; os segundos são referentes a todos os tipos de formatos utilizados pelos elementos do mix de comunicação que se destinam a massas e não envolvem a presença de nenhum recurso humano da marca. No entanto, os formatos podem ainda apresentar características de contacto pessoal e não pessoal. Assim, o seu enquadramento dependerá, de acordo com os vários autores, do tipo de *feedback* que admitam.

A classificação dos diferentes formatos utilizados na comunicação integrada de colecções de produtos de moda, apresentada no Quadro 7.1, estabelece a definição de cada formato em função do tipo de abordagem da marca ao consumidor e do *feedback* esperado.

Quadro 7.1 Classificação dos formatos de comunicação pelo tipo de abordagem ao consumidor

	DIRECTOS	INDIRECTOS
PESSOAIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Direct mail</i> por telefone ▪ Telemarketing por telefone ▪ Atendimento personalizado ▪ Atendimento individualizado ▪ Cursos de formação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Direct mail</i> por correio electrónico ▪ <i>Direct mail</i> por correio ▪ <i>Direct mail</i> por MSM ▪ Telemarketing por correio electrónico
IMPESSOAIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento self-service ▪ Embalagem ▪ Concursos e sorteios (B2T ou T2C) ▪ Reembolsos ▪ Concursos (B2T) ▪ <i>Trade allowances</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidade em imprensa ▪ Publicidade <i>broadcasted</i> ▪ Poster ▪ Product placement ▪ <i>Publicity</i> ▪ Patrocínio ▪ Comunicação corporativa ▪ Elementos no exterior do ponto de venda (com excepção da embalagem) ▪ Elementos no interior do ponto de venda
MISTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Catálogo, brochuras e panfletos ▪ Participação em feiras da especialidade ▪ Amostras ▪ Cupões ▪ Ofertas ▪ Descontos ▪ Produto extra ▪ Serviço pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidade em linha ▪ Resposta directa ▪ Eventos ▪ Desfiles de moda

Os formatos pessoais (os meios e as técnicas que implicam a presença de um representante da marca) podem ainda ser:

- Directos – os que exigem a presença de um representante da marca e do consumidor e permitem o *feedback* directo;
- Indirectos – aqueles que requerem o envolvimento do representante da marca e do consumidor, mas em que a emissão e a recepção da mensagem e o respectivo *feedback* não são realizados presencialmente, consumando-se com distanciamento espaço-temporal;
- Mistos – os que podem ser aplicados nas duas situações anteriores.

Os formatos impessoais são os meios, as técnicas e as actividades destinadas a massas ou grupos, e incluem ainda os:

- Directos, que transmitem uma mensagem criada para um grupo de consumidores, mas que são recepcionados como se fossem criados especialmente para um consumidor;
- Indirectos, criados para serem transmitidos para grandes grupos e recepcionados em situações não individualizadas;
- Mistos, que podem ser utilizados nas duas situações anteriores.

A escolha dos formatos e do próprio mix de comunicação impõe, também, a ponderação dos aspectos relacionados com a transmissão efectiva do conceito total e a recepção da mensagem, nomeadamente a adequação do meio utilizado na transmissão da mensagem à identidade de marca, ao perfil do consumidor e aos seus hábitos de obtenção de informação no processo de aquisição do produto e no acesso a essa informação. A coordenação dos vários elementos do mix de comunicação integrada não implica o recurso à totalidade dos formatos, mas sim a coordenação dos mais indicados, tendo em conta as estratégias de marketing e os objectivos de comunicação delineados.

As possibilidades de integração dos vários formatos do mix de comunicação de marketing na análise e comunicação do conceito total demonstram que a integração dos vários meios, técnicas e actividades permite ampliar a efectividade da comunicação do conceito total no processo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda. Este processo permite o aumento da notoriedade de marca e o seu posicionamento diferenciado no mercado, sem implicar, necessariamente, o investimento de mais recursos.

A integração dos vários formatos pode resultar, por exemplo, do aproveitamento da mesma imagem fotográfica, do logótipo da marca ou dos mesmos meios pelos vários formatos dos diferentes elementos do mix de comunicação. Pode, ainda, admitir a construção de

mensagens complexas a comunicar parcelarmente, através de unidades comunicacionais simples e de fácil decodificação. A mesma mensagem pode, também, ser comunicada com recurso a várias técnicas e meios, utilizando códigos diversos.

Considerando o elevado número de possibilidades que a integração dos vários formatos permite, como se pode verificar pela análise do Quadro 7.2, serão apenas explorados alguns exemplos, tendo como base os estudos de caso realizados. A publicidade será a excepção a este princípio, uma vez que nenhuma das empresas e marcas analisadas faz um uso constante e intenso deste elemento do mix de comunicação e dos seus meios.

O sucesso alcançado pelas marcas alvo de estudo de caso demonstra que, no caso dos produtos de moda, a publicidade não constitui um investimento imprescindível. Contudo, é o elemento do mix de comunicação com maior capacidade de influenciar atitudes e moldar comportamentos. A exposição pública conseguida através da utilização dos media na transmissão da mensagem e o tipo de abordagem indirecta que lhe confere credibilidade junto da audiência possuem um impacto testado sobre a notoriedade e o posicionamento das marcas no mercado. A capacidade da publicidade para comunicar a identidade da marca e a imagem de moda de cada estação, através de códigos visuais e verbais orientados para o grande público, definem-na como o meio como mais indicado para estimular atitudes positivas em relação às propostas da marca.

A natureza dos formatos utilizados pela publicidade, como é perceptível pela análise do Quadro 7.2 (ver página seguinte), permite concretizar uma integração a dois níveis: entre os vários formatos da publicidade e através da integração destes com os formatos dos outros elementos do mix de comunicação. A intra-integração dos media utilizados na publicidade permite ampliar o impacto e a efectividade da mensagem, num determinado período de tempo.

Os media, e respectivos veículos de publicidade, podem, ainda, ser utilizados pelo marketing directo, nomeadamente pelo *direct mail*, pela resposta directa e pelo telemarketing, mas o recurso a estas técnicas só é possível através do acesso à base de dados dos clientes finais, exequível, por exemplo, pelo recurso ao *Loyalty Card*. No *direct mail* o envio do catálogo pode ser realizado via correio electrónico ou via correio, em suporte papel ou em suporte digital. A resposta directa pode utilizar os veículos da publicidade impressa e da publicidade *broadcast*, *posters* e panfletos, catálogos e a publicidade em linha. O telemarketing pode fazer uso do catálogo enviado ao cliente para a realização posterior de encomendas.

Algumas das técnicas de promoção de vendas também utilizam os media. As amostras, os cupões e as ofertas podem ser distribuídos pelos veículos dos media de imprensa. Os cupões podem ainda estar anexos aos catálogos ou disponíveis esporadicamente no site da marca, promovendo, desta forma, uma visita ao ponto de venda para usufruir da redução de preço oferecida. Os concursos e os sorteios não são muito comuns na comunicação das marcas de produtos de moda, mas são exequíveis, especialmente quando associados ao *Loyalty Card*, exigindo a comunicação da sua realização através dos media utilizados na publicidade ou dos meios do *direct mail*.

Considerando que os media se destinam à comunicação com grandes audiências, não se justifica a sua utilização na promoção de vendas para os clientes retalhistas, destacando-se antes as técnicas de marketing directo e de venda pessoal como mais efectivas na sua comunicação.

As relações públicas, outro dos elementos do mix de comunicação, podem também recorrer à publicidade na comunicação das suas diferentes actividades, nomeadamente a comunicação dos eventos e dos desfiles de moda podem ser realizados, simultaneamente ou não, através dos diferentes media. As imagens utilizadas no catálogo poderiam incluir alguns momentos dos desfiles de moda, não fosse o tempo exigido no design daquele e o desfasamento entre a realização de um e a distribuição do outro.

O catálogo é o único meio de comunicação da publicidade passível de ser utilizado pela venda pessoal junto do consumidor final, como meio de comunicação e de apoio visual no atendimento personalizado; junto do retalhista, como meio para apoio visual da mostra da colecção; ou até mesmo ser distribuído no ponto de venda aos consumidores (disponível no balcão e colocado na embalagem após a aquisição de qualquer produto). A Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A. utiliza o catálogo de cada colecção nas duas últimas situações: junto do retalho, catálogo que inclui itens das duas marcas que comercializa, para apresentar os temas e alguns dos itens de cada colecção e é disponibilizado aos consumidores através da sua distribuição pelos retalhistas.

Nesta última situação, conforme já foi referido na aplicação do modelo preliminar à unidade de análise Soporcol, o catálogo torna-se um elemento visual que integra o ambiente do próprio ponto de venda.

Quadro 7.2 Integração dos formatos do mix de comunicação de marketing na comunicação do conceito total

PUBLICIDADE		PUBLICIDADE							MARKETING DIRECTO				PROMOÇÃO DE VENDAS				RELAÇÕES PÚBLICAS				VENDA PESSOAL				MERCHANDISING VISUAL														
		Imprensa	Broadcast	Poster, panfletos	Catálogos	Product placement	Publicidade móvel	Publicidade em linha	Direct mail			Telemar- keting				B2C OU T2C		B2T							B2C OU T2C		B2T		Exterior do ponto de venda		Interior do ponto de venda ou ambiente								
									Correio electrónico	Correio	MSM	Correio electrónico	Telefone			Amostras	Cupões	Ofertas	Concursos e sorteios						Reembolsos	Descontos	Concursos	Trade alliances	Produto extra	Cursos de formação	Descontos	Feiras da especialidade	Equipa de vendas	Atendimento personalizado	Atendimento individualizado	Atendimento self-service	Serviço pós-venda	Equipa de vendas	Atendimento individualizado
MARKETING DIRECTO	PROMOÇÃO DE VENDAS	RELAÇÕES PÚBLICAS	VENDA PESSOAL	MERCHANDISING VISUAL																																			

Outros dos meios de publicidade que podem ser utilizados como elementos visuais no merchandising visual são os posters afixados nas paredes, os panfletos com a comunicação de eventos ou promoções e a transmissão em ecrãs no ponto de venda da publicidade para TV e respectivo jingle, que se pretende associar ao conceito total.

A Inditex Industria e Diseno Têxtil, S.A. utiliza nos pontos de venda da Zara e da Stradivarius, posters com a mesma imagem fotográfica de parte dos respectivos catálogos, promovendo, desta forma, a imagem de moda para a estação; nos pontos de venda da PullandBear os posters luminosos com o logótipo e slogan das marcas comercializadas são também uma forma de criar ambiente e publicitar as marcas; no caso da PullandBear, da Bershka e da Stradivarius, a música que se ouve no interior dos pontos de venda ajuda a criar o ambiente e tem o mesmo estilo do fundo sonoro do site da marca.

O logótipo, embora seja aqui indicado como elemento do merchandising visual, mais precisamente no exterior do ponto de venda, é um elemento com forte poder comunicativo e identificativo da presença da marca, que interage com todos os formatos dos vários elementos do mix de comunicação.

Os exemplos apontados e a enumeração e descrição dos formatos e elementos do mix de comunicação supra descritos permitem perceber que, tal como apontado numa das hipóteses de partida deste projecto, a integração dos vários elementos da comunicação integrada de marca não implica o recurso à totalidade dos media, sendo necessária a definição dos formatos em função do contexto empresarial e da mensagem a comunicar, de modo a intensificar a transmissão do conceito total e a fortalecer a identidade e a imagem de marca.

O último passo no processo de comunicação integrada para colecções de produtos de moda é a aquisição do produto num dos pontos de venda. Esse passo não pode, no entanto, ser considerado como o fim do processo de comunicação entre a marca e o consumidor – o processo de comunicação integrada é um processo cíclico em espiral que, tal como o fenómeno moda exposto no Capítulo II, se deve desenvolver de forma progressiva, acompanhando a evolução das necessidades do consumidor. Esta acção pode ser motivada por várias razões, em correspondência com os objectivos de comunicação expostos no Capítulo V, designadamente:

- (1) O interesse na experimentação do produto, provocado pelos formatos impessoais da comunicação de marketing ou pelo grau de notoriedade da marca no mercado de produtos de moda;
- (2) A atitude favorável à marca desenvolvida pela experimentação positiva;

- (3) O envolvimento com a marca resultante da atitude favorável e fomentado pelos formatos pessoais dos vários elementos do mix de comunicação;
- (4) A lealdade à marca proveniente do envolvimento com a marca, em resultado do desenvolvimento da relação entre a marca e o consumidor.

7.4 IComFashion: modelo de comunicação integrada de colecções de produtos de moda

O modelo IComFashion resulta, como foi referido ao longo deste trabalho de investigação, da análise do estado da arte e da investigação empírica no mercado de produtos de moda. Da primeira parte desta investigação surgiu o modelo preliminar apresentado no Capítulo V, onde se definem as especificidades da comunicação integrada de produtos de moda, o enquadramento conceptual dos vários intervenientes no processo de comunicação integrada, os pressupostos e a estrutura do modelo preliminar. Na segunda, exposta no Capítulo VI, procede-se à adequação do modelo preliminar às especificidades do mercado de produtos de moda, através da análise dos estudos de caso e da aplicação do modelo preliminar a uma das unidades de análise de cada estudo de caso, o que permitiu o ajustamento do modelo preliminar às especificidades dos produtos de moda e respectivo mercado.

A Figura 7.5 permite visualizar o modelo IComFashion na sua totalidade. Na parte nuclear do modelo está o processo de comunicação integrada de marketing, no qual a marca é a fonte de emissão do conceito total. Este inclui processos distintos que se complementam, designadamente o design do produto (destacado a azul na figura), o mix de marketing e o mix de comunicação de marketing.

A transmissão coerente e efectiva do conceito total, ou das mensagens parciais de cada processo envolvido no seu desenvolvimento, gera valor para a marca em duas dimensões: ao nível do mercado e ao nível do consumidor-alvo. Na primeira dimensão, os objectivos de comunicação são conquistar notoriedade e determinar o posicionamento de marca. Na segunda, e visando singularmente o consumidor, criar uma atitude favorável, desenvolver o envolvimento e a lealdade à marca.

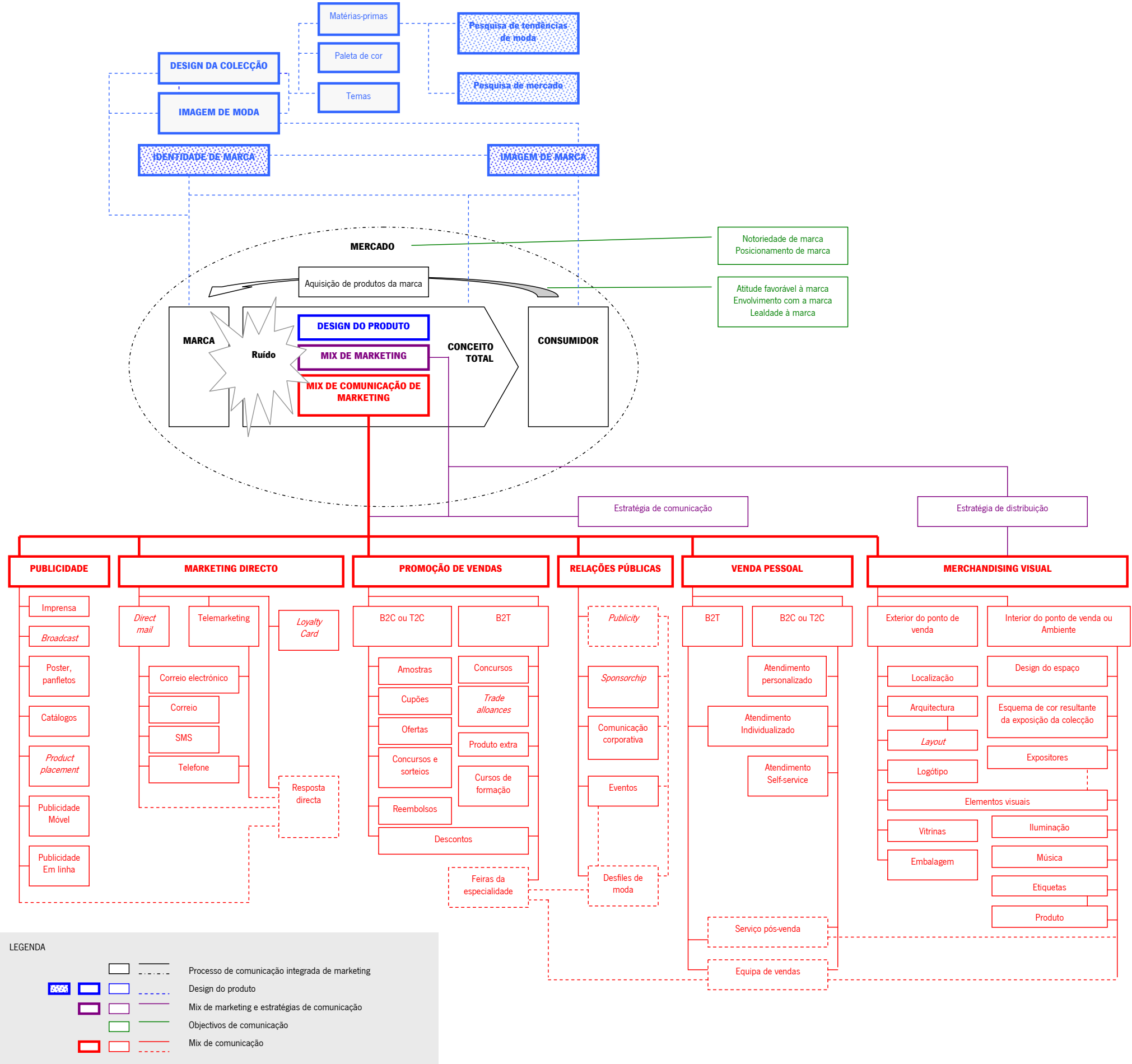


Figura 7.5 IComFashion: modelo de comunicação integrada de colecções dos produtos de moda

As estratégias de marketing (destacados a violeta na Figura 7.5), tal como os objectivos de comunicação (destacados a verde) e o público-alvo do plano de comunicação integrada estão na base da definição dos elementos do mix de comunicação e dos formatos (destacados a vermelho) a utilizar na transmissão do conceito total. O mix de comunicação e os formatos, veículos da mensagem parcial ou do conceito total, são variáveis em função das estratégias de marketing e dos objectivos de comunicação para a marca.

CONCLUSÃO

O processo de desenvolvimento de uma tese de doutoramento corresponde a um percurso em que o ponto de partida é o elemento mais definido e os vários caminhos percorridos o fruto das indicações obtidas através dos trabalhos científicos publicados, das escolhas realizadas e, sobretudo, da identificação de lacunas que se pretende preencher. É um processo de construção condicionado por múltiplos factores, mas com um propósito central e aglutinador, delimitado no tempo e no enfoque.

No caso deste trabalho a finalidade da investigação foi a de conceber um Modelo de Comunicação Integrada de Colecções de Produtos de Moda, que contribua para optimização da gestão dos múltiplos recursos de que a empresa dispõe e, sem agravamento de custos, permita a comunicação estruturada da sua marca no mercado e o desenvolvimento sustentado da relação com o seu público-alvo.

A concepção do modelo foi concretizada, num primeiro momento, com base no estudo teórico genérico do problema, por ausência de estudos teóricos orientados especificamente para marcas e produtos de moda, e na definição dos conceitos intervenientes, de forma a esclarecer a aceção em que estes são, ou podem ser, extensíveis ou aplicáveis à comunicação integrada de colecções daquela categoria de produtos. Após a análise dos resultados obtidos, foi concebido um modelo preliminar que teve como âmbito a definição de moda no contexto actual e de todas as considerações conceptuais implicadas na operacionalização deste modelo. Estes conceitos foram, seguidamente, aplicados a uma das unidades de análise (marca) de cada uma das empresas seleccionadas para estudo de caso.

Da análise dos vários conceitos aplicados à realidade específica, ficou patente o seu valor próprio, que difere da definição inicial resultante das propostas dos autores que sustentaram esta análise, em virtude do conjunto de características específicas do mercado em análise e em função da especificidade do conceito central – a moda.

Nesta sistematização conceptual verificou-se que o conceito de moda, enquanto forma de comunicação que se expressa através das interacções sociais, tem vindo a sofrer alterações significativas neste início de século. Por um lado, numa abordagem psicossocial, aponta-se para a substituição da moda pela cultura de marca, através da qual o indivíduo procura a sua diferenciação pessoal pelo uso de produtos de marca correspondentes ao estilo de vida com que se identifica ou pretende ser identificado. Por outro lado, e partindo de uma perspectiva

socioeconómica e de marketing, o produto de moda, para a comunicação do qual o modelo é orientado, passa a ser definido como qualquer produto de vestuário ou relacionado, manufacturado em série e apresentado ao mercado em colecções, cuja criação e desenvolvimento resulta do trabalho conjunto da gestão de marketing e do design e visa a satisfação das exigências de um público-alvo específico.

O grau de generalidade com que os autores definem os diferentes conceitos é igualmente aplicável na definição dos modelos de comunicação integrada de marketing, uma vez que estes se orientam para todos os produtos na generalidade. A especificidade dos produtos de moda, caracterizada pelo facto de exigirem uma constante actualização da imagem de moda, a um ritmo cada vez mais acelerado, o que os define como produtos de ciclo de vida curto ou muito curto, permite concluir pela necessidade um plano de comunicação integrada que inclua as áreas do design de produto, do marketing e, mais particularmente, da comunicação de marketing.

Também foi possível compreender que a complexidade do processo de comunicação integrada não se fundamenta apenas na efemeridade dos produtos de moda, resultante da adaptação das tendências à imagem de moda, pois revela-se também em aspectos tais como a) o número de elementos que o incluem, oriundos das diferentes áreas abrangidas pelo processo de comunicação integrada; b) a especificidade de cada um dos elementos compreendidos no processo, que exigem aptidões e objectivos de comunicação divergentes mas que se complementam; c) a simultaneidade e a interpenetração dos elementos no seu desempenho, no qual qualquer falta de consonância reduz o impacto do processo comunicativo e d) a interdependência dos próprios conteúdos de cada elemento do processo.

A partir da análise conjugada dos diferentes elementos, procedeu-se à elaboração do modelo. Este modelo, denominado de IComFashion, foi estruturado em três momentos distintos.

Num primeiro momento, desenvolveu-se um modelo preliminar, que resultou da conjugação das diversas abordagens teóricas, cuja análise foi essencial à orientação da investigação empírica e à definição das linhas orientadoras do estudo de casos. Este modelo preliminar e a percepção que permitiu obter sobre o funcionamento específico do mercado de produtos de moda constituiu, num segundo momento, a base da preparação e orientação das pesquisas e tarefas a desenvolver na fase seguinte do trabalho, em que se realizou um estudo de campo junto das empresas, em dois estudos de caso, e das suas marcas, em sete unidades

de análise. O modelo preliminar foi aplicado a uma unidade de análise de cada caso em estudo e permitiu a confirmação das hipóteses de investigação formuladas.

Em ambos os casos, as quatro hipóteses se verificam, estruturam a estratégia de mercado e de comunicação das marcas, contribuindo para a sua notoriedade, desempenho e sustentabilidade. Na Hipótese 1 – “A emissão de mensagens coerentes e complementares entre si, essencial à efectividade do processo de comunicação entre a marca e o seu público-alvo, é favorável ao aumento do valor da marca”, ambas as empresas emitem mensagens parciais por canais diferentes, mas complementares entre si, que em conjunto reforçam a sua mensagem e comunicam o conceito total da marca.

A Hipótese 2 – “O processo de comunicação entre a marca e o seu público-alvo, e a efectividade da emissão da mensagem, implica a integração das estratégias de marketing” é patente na articulação entre as estratégias de marketing e o processo de comunicação. A eficácia da mensagem é assegurada por esta articulação e verifica-se que nenhuns dos elementos que compõem as estratégias da marca, apesar das diferenças registadas entre ambas, se apresentam dissonantes entre si.

A Hipótese 3 – “O design das colecções de moda, e respectivos itens, é parte essencial no processo de comunicação entre a marca e o seu público-alvo, podendo ser utilizado pelos vários elementos do mix de comunicação de marketing”, é também verificável nos casos analisados. A imagem de moda da marca é materializada na colecção e nos itens que a compõem, e a capacidade de comunicação que possui através destes concede-lhe uma enorme capacidade de integração entre os formatos dos elementos de comunicação de marketing, ampliando o valor da marca e a comunicação entre esta e o seu público-alvo.

No que respeita à Hipótese 4 – “A integração dos vários elementos da comunicação de marketing envolve a utilização de um conjunto de meios, técnicas e/ou actividades, que permitem intensificar a transmissão da mensagem e fortalecer a identidade da marca e imagem de moda” verifica-se, igualmente em ambos os casos. Do estudo realizado ressalta que o conjunto de meios, técnicas e actividades que contribuem para intensificar a mensagem e fortalecer a identidade e imagem das marcas se tornou progressivamente mais complexo ao longo da existência das marcas, sendo previsível que, ao longo da próxima década, se assista ao aumento e aprofundamento de meios e à sua integração em resultado da crescente pressão da concorrência e das estratégias de expansão de mercado, sobretudo no caso da Zara.

Num terceiro momento, concebeu-se o modelo definitivo de comunicação integrada para colecções de produtos de moda, IcomFashion, através do ajustamento do modelo preliminar a partir dos dados recolhidos na pesquisa de campo.

O modelo tem como fundamento que o processo de comunicação, aplicado ao mercado dos produtos de moda, surge da necessidade da marca em estabelecer uma relação com o consumidor, que se deve desenvolver e intensificar através da imagem de moda e respectivas propostas para cada estação, com o propósito de conquistar a lealdade do consumidor à marca. Neste processo a marca assume o papel de emissor em resultado da percepção que os consumidores têm da marca como fonte da mensagem e destino da resposta.

A comunicação integrada envolve a troca de informação entre a marca e o seu público-alvo, num processo de comunicação contínuo, a partir da emissão de um conceito total criado com base na associação coerente de todas as actividades, acções e elementos com poder comunicativo. Nesta perspectiva, podem distinguir-se dois tipos de mensagens: as ocasionais ou parcelares, que transmitem uma pequena parte da mensagem, como por exemplo o lançamento da nova colecção ou de uma época de promoções, e as globais, que transmitem a totalidade das mensagens ou o conceito total da marca, e que implicam a emissão de mensagens complementares que, na sua totalidade, comunicam a imagem de moda e desenvolvem a notoriedade da marca.

No modelo IComFashion, a efectividade da emissão do conceito total pressupõe a integração do mix de marketing, do design do produto e da comunicação de marketing, implicando, desta forma, a definição e integração das estratégias de marketing, de cada elemento do mix de marketing e da própria marca no processo de comunicação.

A coordenação das várias áreas implicadas na transmissão do conceito total é de execução complexa em função das diferenças que se registam no desenvolvimento específico de cada elemento comunicacional e pela exigência da sua adaptação à realidade de cada empresa e do mercado. No entanto, esta situação não impede a integração das várias áreas implicadas na comunicação do conceito total, uma vez que possuem e partilham pontos de partida comuns – a comunicação da identidade de marca e da imagem de moda – e se orientam pelas mesmas estratégias de marketing da marca.

A aceitação da imagem de moda proposta pela marca manifesta-se pela aquisição do produto e respectivo uso, e pela consequente associação da marca a um estilo de vida específico. Cada item da colecção funciona como um meio de comunicação individual e como

uma parte integrante da mensagem que o próprio consumidor difunde ao usar o produto, transmitindo, consciente ou inconscientemente, os atributos do produto e os benefícios da marca. Desta forma, o design do produto revela-se como um dos factores mais importantes tanto ao nível do consumidor-alvo no desenvolvimento da atitude favorável, no envolvimento e na lealdade à marca, como ao nível do mercado, no aumento da notoriedade e na definição do posicionamento da marca.

A comunicação de marketing é um dos elementos do mix de marketing mas assume uma função nuclear e de destaque na comunicação integrada e na transmissão do conceito total. O mix de comunicação de marketing para colecções de produtos de moda inclui a publicidade, o marketing directo, as promoções de vendas, as relações públicas, a venda pessoal e o merchandising visual.

A multiplicidade de formatos disponibilizados pelos elementos do mix de comunicação permite a selecção e a coordenação dos mais indicados à emissão e recepção efectivas do conceito total. Os formatos utilizados como canais na transmissão da mensagem são, no entanto, dependentes da selecção do mix de comunicação de marketing e do tipo de abordagem ao consumidor adoptada, determinados pela estratégia de comunicação e de distribuição seguidas pela marca, e adequados à transmissão da identidade de marca e da respectiva imagem de moda. A selecção do conjunto de formatos a utilizar na transmissão do conceito total está ainda dependente dos objectivos de comunicação definidos para a marca, sejam eles direccionados para o mercado em geral ou para o consumidor-alvo em particular.

A aquisição do produto não é o fim do processo de comunicação entre a marca e o consumidor: o processo de comunicação integrada é um processo cíclico em espiral que se deve desenvolver de forma progressiva, acompanhando a evolução das necessidades do consumidor.

O carácter cíclico deste processo permite que a aplicação do modelo IComFashion à realidade actual de diferentes empresas possa ser realizada em diversos momentos, a partir da análise do contexto organizacional e do modelo de negócio de cada empresa, em função das possibilidades de integração dos diferentes formatos do mix de comunicação identificados no modelo. Tal possibilitará a identificação de oportunidades não exploradas, ou pouco exploradas, de interligação entre os diferentes meios à disposição da empresa e que podem aumentar a efectividade da comunicação entre a empresa e os seus públicos e/ou entre esta e o retalho. Para além deste aspecto, a ponderação das possibilidades de integração da comunicação pode

conduzir a que, sem agravamento de custos, sejam identificadas acções geradoras de mais-valias e de reforço da posição das marcas e das empresas no mercado.

Perspectivas futuras de investigação

O trabalho realizado constitui a base de duas linhas de investigação futuras. A primeira deverá incidir sobre o teste do modelo ao nível do seu impacto sobre a gestão da comunicação nas empresas e seu resultado efectivo sobre a redução de custos associados. Apesar das suas características permitirem prever que a sua aplicação gere um significativo impacto sobre o desempenho de mercado das marcas e sustentabilidade das empresas de produtos de moda, a sua contribuição líquida ao nível dos custos necessita ser avaliada no contexto da execução de um plano de comunicação. Esta linha de investigação requer, contudo, o envolvimento activo de algumas empresas o que, como se verificou no percurso da presente investigação, enfrenta dificuldades consideráveis. Contudo, durante a execução do projecto destacou-se, como nota positiva, a colaboração efectiva prestada pela empresa Soporcol Sociedade Portuense de Confecções, S.A., cujo interesse revelado neste projecto permite antever futuras colaborações no desenvolvimento e na implementação do modelo e das conclusões aqui apresentadas.

A segunda linha de investigação deverá focar a aplicação do modelo a diferentes contextos de marcas de moda, no sentido de estabelecer quais os meios e técnicas de comunicação mais adequadas a diferentes estruturas empresariais e a conceitos de marca diversificados. Assim, importaria analisar a aplicação do modelo, por exemplo, aos casos de uma marca na sua fase de lançamento no contexto de uma microempresa, de uma marca na fase de expansão internacional e no de uma marca em fase de consolidação no mercado. Esta linha de investigação, assente numa análise casuística e contextualizada de diferentes tipologias de empresas e/ou marcas, permitirá desenvolver variantes do modelo adequadas a diferentes estratégias do negócio de moda e a diversas realidades empresariais. A definição da especificidade do modelo de comunicação poderá ser orientada a partir da análise qualitativa e quantitativa de diferentes factores, como a proposta de negócio a implementar (conceito de marca ou de oferta ao mercado), o contexto organizacional da empresa, os meios disponíveis e o valor da marca no mercado.

Para além das linhas de investigação referidas importa, também, estruturar a difusão do modelo, para o que considera necessário desenvolver uma metodologia de aplicação que conjugue a introdução aos conceitos definidos neste trabalho e a informação disponível sobre a

marca/empresa. A introdução aos conceitos, tal como foram definidos ao longo do trabalho, poderá constituir o ponto de partida desta metodologia. Esta corresponderia a um primeiro momento de difusão e de apropriação das noções relevantes do modelo e da área, no sentido de permitir uma melhor percepção dos pontos a analisar no contexto de cada empresa. Considera-se, também, relevante a construção de uma terminologia e de um sistema conceptual comum que permita a comunicação mais eficiente entre os diferentes actores. Esta metodologia teria como objectivo agilizar a aplicação do modelo, quer no que respeita à sua adequação das estratégias existentes, quer no que se refere à identificação e lançamento de ofertas de mercado estruturadas em torno de novas oportunidades de negócio.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D. A., 1998. *Building strong brands*. London: Simon & Schuster.
- AAKER, D. A., 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Abecassis-Moedas, C., 2006. Integrating design and retail in the clothing value chain: an empirical study of the organisation of design. In *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (4), pp. 412-428.
- Afonso, M. I., 2002. Comunicação global: quando a prática ultrapassa as mentalidades. In Bragança, J. A. e Silveira, J. F. eds. *As ciências da Comunicação na Viragem do Século*. Actas da I Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.
- Agins, T., 1999. *The end of Fashion: the Mass Marketing of Clothing Business*. New York: William Morrow and Company.
- Agis, D., Gouveia, J. e Vaz, P., 2001. *Vestindo o Futuro: Macrotendências para a Indústria Têxtil, Vestuário e Moda até 2020*. Lisboa: Associação Portuguesa de Indústrias de Moda.
- Aktuglu, Z., 2001. A detailed study calculating the cost of preparing a collection. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5 (2), pp. 145-153.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D. e Saint-Georges, P., 1997. *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Almeida, J. F. e Pinto, J. M., 1995. *A Investigação nas Ciências Sociais*. 5th edn. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, J. F. e Pinto, J. M., 1999. Da teoria à investigação empírica. Problemas metodológicos gerais. In Silva, A. S. e Pinto, M. J. eds. *Metodologia das Ciências Sociais*. 10th edn. Porto: Edições Afrontamento.
- Andersson, S., Hedelin, A., Nilsson, A. e Welanders, C., 2004. Violent advertising in fashion marketing. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (1), pp. 96-112.
- ANIVEC, 2000. *O Novo Mercado Europeu de Vestuário: Oportunidades para a Indústria Portuguesa*. Porto: Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção, Programa Pessoa Linha de Acção “Estudos e Investigação” Financiada pelo Fundo Social Europeu.

- ANIVEC, 2007. *SIMM inicia um novo ciclo*. [em linha] Disponível em <http://www.anivec.com/Page02.aspx?A=c9445f58-523e-4287-a01a-d5accaa577bf&L=pt&C=not>, [consultado a 06 Abril 2007].
- ANIVEC – O importante é a moda, 1997. In *As mil maiores empresas do norte*, suplemento do *Jornal de Notícias*, 5 Dez., pp. 74-76.
- Antonides, G. e Raaij, W. F. van, 1998. *Consumer Behaviour: an European Perspective*. England: John Willey & Sons.
- Ashworth, C. J., Schmit, R. Ä., Pioch, E. A. e Hallsworth, A., 2006. An approach to sustainable 'fashion' e-retail: A five-stage evolutionary strategy for 'Clicks-and-Mortar' and 'Pure-Play' enterprises. In *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, pp. 289-299.
- Asseal, H., 1995. *Consumer Behavior and Marketing Action*. 5th edn. New York: International Thomson Publishing.
- d'Astous, A. e Jacob, I., 2002. Understanding consumer reactions to premium-based promotional offers. In *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), pp. 1270-1286.
- d'Astous, A. e Landreville, V., 2003. An experimental investigation of factors affecting consumers' perceptions of sales promotions. In *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), pp. 1746-1761.
- Auty, S. e Elliot, R., 1998. Fashion involvement, self-monitoring and the meaning of brands. In *Journal of Product & Brand Management*, 7 (2), pp. 109-123.
- Azuma, N. e Fernie, J., 2003. Fashion in the globalized world and the role of virtual networks in intrinsic fashion design. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7 (4), pp.413-417.
- Babin, B. J., Griffin, M. e Boles, J. S., 2004. Buyer reactions to ethical beliefs in the retail environment. In *Journal of Business Research*, 57, pp. 1155-1163.
- Baerns, B., 2003. Separating advertising from programme content: the principle and its relevance in communications practice. In *Journal of Communication Management*, 8 (1), pp. 101-112.
- Barnard, M., 2002 *Fashion as Communication*, 2nd edn. London: Routledge.

- Barr, E. Y., 2003. A psychological analysis of fashion motivation. Johnson, K. K. P., Torntore, S. J. e Eicher, J. B. eds. *Fashion Foundations: Early Writings on Fashion and Dress*. New York: Berg.
- Barreiro, A. M., 1998(a). *Hacia una Cultura de la Moda*. Coruña: Universidad de la Coruña.
- Barreiro, A. M., 1998(b). *La Moda en las Sociedades Modernas*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Barreiro, A. M., 1998(c). *La moda en las sociedades avanzadas* [em linha]. Disponível em <http://www.bib.uab.es/pub/papers/02102862n54p129.pdf>, [consultado a 21 Junho 2004].
- Barthes, R., 1964. *Elementos de Semiologia*. Lisboa: Edições 70.
- Barthes, R., 1967. *O sistema da Moda*. Lisboa: Edições 70.
- Barthes, R., 1996. Denotation and connotation. In Cobley, P. ed. *The Communication Theory Reader*. London: Routledge.
- Barthes, R., 1996. The photographic message. In Cobley, P. ed. *The Communication Theory Reader*. London: Routledge.
- Batra, R., Myers, J. G. e Aaker, D. A., 1996. *Advertising Management*. 5th edn. New Jersey: Prentice Hall.
- Baudot, F., 1999. *A Century of Fashion*. New York: Thames & Hudson.
- Baudrillard, J., 1995. *A Sociedade de Consumo*. Lisboa: Edições 70.
- Baudrillard, J., 1989. *O Sistema dos Objectos*. 2nd edn. São Paulo: Editora Perspectiva.
- Baudrillard, J., 1972. *Pour une critique de l'économie politique du signe*. France: Gallimard.
- Bearden, W. O., Ingran, T. N. e LaForge, R. W., 1998. *Marketing: Principles & Perspectives*. 2nd edn. New York: McGraw-Hill.
- Beaudin, P., Lachance, M. J. e Robitaille, J., 2003. Fashion innovativeness, fashion diffusion and brand sensitivity among adolescents. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7 (1), pp. 23-30.
- Belleau, B. D., Nowlin, K., Summers, T. A. e Xu, Y. J., 2001. Fashion leaders' and followers' attitudes towards exotic leather apparel products. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5 (2), pp. 133-144.

- Bello, D. C., Lothia, R. e Sangtani, V., 2004. An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. In *Industrial Marketing Management*, 33 (1), pp. 57-64.
- Belsh, E. G. e Belsh, A. M., 2004. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. 6th edn. New York: McGraw-Hill.
- Berry, S., 2000. Be our brand: Fashion and personalization on the Web. In Bruzzi, S. e Gibson, P. C. eds. *Fashion Cultures: Theories, Explorations and Analysis*. London: Routledge.
- Bertrandias, L. e Goldsmith, R., 2006. Some psychological motivations for fashion opinion leadership and fashion opinion seeking. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (1), pp. 25-40.
- Birtwistle, G. e Shearer, L., 2001. Consumer perception of five UK fashion retailers. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5 (1), pp. 9-18.
- Blumer, H., 2003. Fashion movements. In Johnson, K. K. P., Torntore, S. J. e Eicher, J. B. eds. *Fashion Foundations: Early Writings on Fashion and Dress*. New York: Berg.
- Bonnin, A. R., 2002. The fashion industry in Galicia: understanding the 'Zara' Phenomenon (Research Briefing). In *European Planning Studies*, 10 (4), pp. 519-527.
- Bourdier, P., 1979. *La Distinción, Critique Sociale du Judgement*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Bradley, F., 2003. *Strategic Marketing in the Customer Driven Organization*. England: Willey.
- Brahan, P., 2003. Fashion: unpacking a cultural production. In Du Gay, P. ed. *Production of Culture/Culture of Production*. London: Sage Publications.
- Brasset, J., 2005. Entropy (fashion) and emerge (fashioning). In Breward, C. e Evans, C. eds. *Fashion and modernity*. Oxford: Berg.
- Breton, P. e Proulx, S., 1997. *A Explosão da Comunicação*. Lisboa: Editorial Bizâncio.
- Brüidson, K. e Evans, J., 2003. The secret to a fashion advantage is brand orientation. In *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (8), pp. 403-411.
- Brierley, S., 1995. *The advertising handbook*. New York: Routledge.
- Brown, S., Kozinets, R. V. e Sherry, J. F. Jr, 2003. Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning. In *Journal of Marketing*, 63, pp. 19-33.

- Burns, L. D. e Bryant, N., 2000. *The Business of Fashion: Designing Manufacturing and Marketing*. New York: Fairchild Publications.
- Burt, S., Davies, K., McAuley, A. e Sparks, L., 2005. Retail internationalization: from formats to implants. In *European Management Journal*, 23 (2), pp. 195-202.
- Cádima, F. R., 2002. Algumas questões em torno do desenvolvimento científico e tecnológico português face às indústrias da convergência. In Bragança, J. A. e Silveira, J. F. eds. *As ciências da Comunicação na Viragem do Século*. Actas da I Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.
- Cannon, T., 1997. *Basic Marketing, Principles and Practice*. 4th edn. Great Britain: Cassel Publishers.
- Carmo, H. e Ferreira, M. M., 1998. *Metodologia de Investigação, Guia para Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carpenter, J. M. e Fairhurst, A., 2005. Consumer shopping value, satisfaction, and loyalty for retail apparel brands. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9 (3), pp. 256-269.
- Carpenter, J. M., Moore, M. e Fairhurst, A. E., 2005. Consumer shopping value for retail brands. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9 (1), pp. 43-53.
- Castro, J. P., 2002. *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Centro Português do Design, 1993. *Design em Aberto: uma Antologia*. Porto: Centro Português de Design.
- Charron, J., 1998. Les médias font-ils l'opinion? In Cabin, P. ed. *La Communication: Etat des Savoirs*. Auxerre: Presses Universitaires de France.
- Chen-Yu, H. J. e Kincade, D. H., 2001. Effects of product image at three stages of the consumer decision process for apparel products: alternative evaluation, purchase and post-purchase. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6 (1), pp. 29-43.
- Cholachatpinyo, A., Padgett, I., Crocker, M. e Fletcher, B., 2002a. A conceptual model of the fashion process – part 1, the fashion transformation process model. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6 (1), pp. 11-23.

- Cholachatpinyo, A., Padgett, I., Crocker, M. e Fletcher, B., 2002b. A conceptual model of the fashion process – part 2, an empirical investigation of the micro-subjective level. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6 (1), pp. 24-34.
- Chonko, L. B. e Hunt, S. D., 2000. Ethics and Marketing Management: a Retrospective and Prospective Commentary. In *Journal of Business Research*, 50, pp. 235-244.
- Chu, A. W. C. e Law, M. C., 2007. Store environment of fashion retailers: a Hong Kong perspective. In Hines, T. e Bruce, M. eds. *Fashion Marketing Contemporary Issues*, 2nd edn. Oxford: Elsevier.
- Churchill, G. A. Jr. e Peter, J. P., 1998. *Marketing: Creating Value for Customers*. 2nd edn. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Clow, K. E. e Baack, D., 2004. *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*. 2nd edn. New Jersey: Prentice Hall.
- Coates, J. F., 2003. From my perspective: the future of clothing. In *Technological Forecasting and Social Change*, 72 (1), pp. 101-110.
- Colborne, R., 1996. *Visual Merchandising: the Business of Merchandise Presentation*. USA: Delmar Publishers.
- Colchester, C., 1991. *The New Textiles: Trends + Traditions*. London: Thames and Hudson.
- Corneo, G. e Jeanne, O., 1999. Segmented communication and fashionable behaviour. In *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39 (4), pp. 371-385.
- Costa, A. F., 1999. A pesquisa de terreno em sociologia. In Silva, A. S. e Pinto, M. J. eds. *Metodologia das Ciências Sociais*. 10^a edn. Porto: Edições Afrontamento.
- Denis, R.C., 2000. *Uma Introdução à História do Design*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Descamps, M. A., 1979. *Psychosociologie de la Mode*. France: Presses Universitaires de France.
- Dewsnap, B. e Hart, C., 2004. Category management: a new approach for fashion marketing? In *European Journal of Marketing*, 38 (7), pp. 809-834.
- Diamond, J. e Diamond, E., 1999. *Fashion Advertising and Promotion*. New York: Fairchild Publications.
- Diamond, J. e Pintel, G., 1996. *Retailing*. 6th edn. New Jersey: Prentice Hall.

- Dias, L. P., 2003. Generational buying motivations for fashion. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7 (1), pp. 78-86.
- Dicken, P., 2003. *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. 4th edn. New York: The Guilford Press.
- Dickerson, K. G., 1999. *Textiles and Apparel in the Global Economy*. 3rd edn. New Jersey: Prentice Hall.
- Dorfles, G., 1989. Factores estéticos no vestuário masculino. In Eco, U., Sigurtá, R., Livolsi, F., Dorfles, G. e Lomazzi, G. eds. *Psicologia do Vestir*, 3rd edn. Lisboa: Assírio e Alvim.
- Dorfles, G., 1990. *Modas & Modos*, 2nd edn. Lisboa: Edições 70.
- Dorfles, G., 1995. *A moda da Moda*. Lisboa: Edições 70.
- Dreyfus, F. G., Marx, R. e Poivedin, R., 1980. *História Geral da Europa III: a Europa de 1789 aos nossos dias*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Dubois, B., 1999. *Compreender o Consumidor*, 3rd edn. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Eco, U., 1989. O hábito fala pelo monge. In Eco, U., Sigurtá, R., Livolsi, F., Dorfles, G. e Lomazzi, G. eds. *Psicologia do Vestir*, 3th edn. Lisboa: Assírio e Alvim.
- Eco, U., 1996. How culture conditions the colours we see. In Cobley, P. ed. *The Communication Theory Reader*. London: Routledge.
- Endo, S. e Kincade, D. H., 2005. The developing direct relationship between a manufacturer and consumers: four group cases. In *Journal of Fashion Marketing and Management*. 9 (3), pp. 270-282.
- Esch, F. R., Langner, T., Schmitt, B. H. e Geus, P., 2006. Are brands forever? How brands knowledge and relationships affect current and future purchases?. In *Journal of Product & Brand Management*, 15 (2), pp. 98-105.
- Estrela, R., 2002. Reestruturação do planeamento de media: necessidade decorrente da sociedade de informação. In Bragança, J. A. e Silveira, J. F. eds. *As ciências da Comunicação na Viragem do Século*. Actas da I Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.

- Evans, C., 2000. Yesterday's emblems and tomorrow's commodities: the return of the repressed in fashion imagery today. In Bruzzi, S. e Gibson, P. C. eds. *Fashion Cultures: Theories, Explorations and Analysis*. London: Routledge.
- Evans, M., 1989. Consumer behaviour towards fashion. In *European Journal of Marketing*. 23 (7), pp. 7-16.
- Evans, M., O'Malley, L. e Patterson, M., 1995. Direct marketing: rise and rise or rise and fall?. In *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (6), pp. 16-23.
- Evelan, W. P. Jr., 2003. A "mix of attributes" approach to the study of media effects and new communication technologies. In *Journal of Communication*, 53 (3), pp. 395-410.
- Felton, G., 1994. *Advertising: Concept and Copy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ferguson, S. D., 1999. *Communication Planning: An Integrated Approach*. London: Sage Publications.
- Fernie, J., Moore, C., Lawrie, A. e Hallsworth, A., 1997. The internationalization of the high fashion brand: the case of central London. In *Journal of Product & Brand Management*, 6 (3), pp.151-162.
- Ferreira, V., 1999. O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In Silva, A. S. e Pinto, M. J. eds. *Metodologia das Ciências Sociais*. 10^a edn. Porto: Edições Afrontamento.
- Fill, C., 2002. *Marketing Communications: Contexts, Contents and Strategies*, 3th edn. London: Prentice Hall.
- Flichy, P., 1998. Utopies et innovations, le cas Internet. In Cabin, P. ed. *La Communication: Etat des Savoirs*. Auxerre: Presses Universitaires de France.
- Floch, J. M., e Bodkin, R. O., 2001. *Semiotics, Marketing and Communication: Beneath the Signs, the Strategies*. Paris: Palgrave Macmillan.
- Forney, J. C., Park, E. J. e Brandon, L., 2005. Effects of evaluative criteria on fashion brand extension. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9 (2), pp. 156-165.
- Forrester, M., 2000. *Psychology of the Image*. London: Routedlege.
- Freire, A., 1997. Benetton. A revolução das cores, Marketing Casos de Inovação e Sucesso 4. In *Executive Digest*. 33, pp. 6-19.

- Frijters, P., 1998. A model of fashion and status. In *Economic Modelling*, 15, pp. 501-517.
- Frings, G. S., 1982. *Fashion from Concept to Consumer*, 3rd edn. New Jersey: Prentice-Hall.
- Fritchie, L. L. e Johnson, K. K. P., 2003. Personal selling approaches used in television shopping. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7 (3), pp. 249-258.
- Galam, S. e Vignes, A., 2005. Fashion, novelty and optimality: an application from Physics. In *Physica A*, 351, pp. 605-619.
- Garretson, J. A. e Burton, S., 2005. The role of spokescharacters as advertisement and package cues in integrated marketing communications. In *Journal of Marketing*, 69, pp. 118-132.
- Geraldes, A. L., 1999. *Consumo, Publicidade e Vendas Agressivas*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.
- Gibson, P. C., 2000. Redressing the balance. In Bruzzi, S. e Gibson, P. C. eds. *Fashion Cultures: Theories, Explorations and Analysis*. London: Routledge.
- Gilbert, D., 2000. Urban Outfitting: The city and the spaces of fashion culture. In Bruzzi, S. e Gibson, P. C. eds. *Fashion Cultures: Theories, Explorations and Analysis*. London: Routledge.
- Gilliland, D. I. e Johnston, W. J., 1997. Toward model of business-to-business marketing communication effects. In *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 15-29.
- Goldsmith, R. E. e Flynn, L. R., 2004. Psychological and behavioral drivers of online clothing purchase. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (1), pp. 84-95.
- Goldsmith, R. E. e Flynn, L. R., 2005. Bricks, clicks, and pix: apparel buyers' use of stores, internet, and catalogs compared. In *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (4), pp. 271-283.
- Goldsmith, R. E., Moore, M. A. e Beaudoin, P., 1999. Fashion innovativeness and self-concept: a replication. In *Journal of Product & Brand Management*, 8 (1), pp. 7-18.
- Gonçalves, M. H., 2002. A publicidade no paradigma de um processo activo de semiotização. In Bragança, J. A. e Silveira, J. F. eds. *As ciências da Comunicação na Viragem do Século*. Actas da I Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.
- Goodman, S. e Winters, A. A., 1984. *Fashion Advertising & Promotion*. 6th edn. New York: Fairchild Publications.

- Gould, S. J., 2004. IMC as theory and as a poststructural set of practices and discourses: a continuously evolving paradigm shift. In *Journal of Advertising Research*, 44 (1), pp.66-70.
- Grace, D. e O'Cass, A., 2002. Brand associations: looking through the eye of the beholder. In *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5 (2), pp. 96-111.
- Grace, D. e O'Cass, A., 2005. Examining the effects of service brand communications on brand evaluation. In *Journal of Product & Brand Management*, 14 (2), pp. 106-116.
- Grewal, D., Levy, M., e Marschall, G. W., 2002. Personal selling in retail settings: how does the Internet and related technologies enable and limit successful selling?. In *Journal of Marketing Management*, 18 (3/4), pp. 301-316.
- Griffith, D. A., Chandra, A. e Ryans, J. K. Jr., 2003. Examining the Intricacies of Promotion Standardization: Factors Influencing Advertising Message and Packaging. In *Journal of International Marketing*, 11 (3), pp. 30-47.
- Gronow, J., 2001. *The Sociology of taste*. London: Routledge.
- Guedes, M. G., (2002) Building new market brands, Proceedings of *Innovation Management - Case Studies*, I@LIM 2002 Seminar, September 2002, Iasi, Romania.
- Guedes, G. e Soares, P. C., 2005(a). Branding of fashion products: a communication process, a marketing approach, Proceedings of *the ABC 7th European Convention: Business Communication: Making an Impact*, Copenhagen, Denmark, [em linha]. Disponível em www.businesscommunication.org/conventions/Proceedings/200/ABC5Europe2005Proceedings.html, [consultado a 07Novembro 2005].
- Guedes, M. G. e Soares, P. C., 2005(b). Portuguese fashion design: two case studies, *Interdisciplinary Conference of Fashion and Dress Cultures*, Danmarks Designskole and Danish Museum of Art & Design, Copenhagen, Denmark, [em linha]. Disponível em www.dkds.dk/forsking/fashiondressconference2005, [consultado a 07Novembro 2005].
- Guercini, S., 2001. Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas: Analysis of an Italian Case. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5 (1), pp. 69-79.

- Halliday, M. A. K., 1996. Introduction, Language as social semiotic: the social interpretation of language and meaning. In Cobley, P. (ed.) *The Communication Theory Reader*. London: Routledge.
- Hanson, W., 2000. *Principles of Internet Marketing*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Hauser, K., 2005. The fingerprint of the second skin. In Breward, C. e Evans, C. eds. *Fashion and Modernity*. Oxford: Berg.
- Helfer, J. P. e Orsoni, J., 1996. *Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Henderson, P. W. e Giese, J. L., Cote, J. A., 2004. Impression management using typeface design. In *Journal of Marketing*, 68, pp. 60-72.
- Hill, A., 2005. People dress so badly nowadays: fashion and late modernity. In Breward, C. e Evans, C. eds. *Fashion and modernity*. Oxford: Berg.
- Hines, T., 2007(a). Globalization: global markets and global supplies. In Hines, T. e Bruce, M. eds. *Fashion Marketing Contemporary Issues*, 2nd edn. Oxford: Elsevier.
- Hines, T., 2007(b). Supply chain strategies, structures and relationships. In Hines, T. e Bruce, M. eds. *Fashion Marketing Contemporary Issues*, 2nd edn. Oxford: Elsevier.
- Hines, T., Cheng, R. e Grime, I., 2007. Fashion retailer desired and perceived identity. In Hines, T. e Bruce, M. eds. *Fashion Marketing Contemporary Issues*, 2nd edn. Oxford: Elsevier.
- Hobsbawm, E., 1996. *A era dos Extremos. História Breve do Século XX: 1914-1991*. Lisboa: Editorial.
- Holm, O., 2006. Integrated marketing communication: from tactics to strategy. In *Corporate Communications: An International Journal*. 11 (1), pp. 23-33.
- Holtz, H., 1992. *Databased Marketing*. New York: John Wiley & Sons.
- Hume, M., 2006. Who's got the power? (art of the deal), Time Style & Design. In *Time*, 10 Sept., pp. 50-53.
- Hunt, T. e Grunig, J. E., 1994. *Public Relations Techniques*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- Inditex, 2001. *Annual Report 2000*. [em linha]. Disponível em http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/annual_reports, [consultado a 03 Maio 2006].

- Inditex, 2002. *Annual Report 2001*. [em linha]. Disponível em http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/annual_reports, [consultado a 03 Maio 2006].
- Inditex, 2003(a). *Annual Report 2002*. [em linha]. Disponível em http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/annual_reports, [consultado a 03 Maio 2006].
- Inditex, 2003(b). *Sustainability Report 2002*. [em linha]. Disponível em http://www.inditwx.com/en/corporate_responsability/sustainability, [consultado a 03 Maio 2006].
- Inditex, 2004(a). *Annual Report 2003*. [em linha]. Disponível em http://www.inditwx.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/annual_reports [consultado a 03 Maio 2006].
- Inditex, 2004(b). *Sustainability Report 2003*. [em linha]. Disponível em http://www.inditex.com/en/press/information/corporate_reports, [consultado a 03 Maio 2006].
- Inditex, 2005(a). *Annual Report 2004*. [em linha]. Disponível em http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/corporate_governance/articles_association, [consultado a 03 Maio 2006].
- Inditex, 2005(b). *Dossier de Prensa 2005*. [em linha]. Disponível em http://www.inditex.com/en/press/information/press_kit, [consultado a 03 Maio 2006].
- Inditex, 2005(c). *Sustainability Report 2004*. [em linha] Disponível em http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/corporate_governance/articles_association, [consultado a 03 Maio 2006].
- Inditex Group, 2005. *Brief Annual Report 2004*. [em linha]. Disponível em http://www.inditex.com/en/press/information/corporate_reports/annual_brief, [consultado a 03 Maio 2006].
- Inditex, 2006. *Quarterly Results Full Year 2005*. [em linha] Disponível em http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/quarterly_results, [consultado a 03 Maio 2006].

- Inditex, 2007(a). *Inditex Press Dossier*. [em linha] Disponível em <http://www.inditex.com/es/prensa/informacion/dossier>, [consultado a 20 Abril 2007].
- Inditex, 2007(b). *Inditex: global retailer of the year*. [em linha] Disponível em http://www.inditex.com/es/prensa/otras_noticias/amplia/000000548, [consultado a 20 Abril 2007].
- Inditex, s/d(a). *Following in your footsteps*. [em linha] Disponível em http://www.inditex.com/es/job_for_you/brands/tempe, [consultado a 30 Abril 2007].
- Inditex, s/d(b). *Our team*. [em linha] Disponível em http://www.inditex.com/es/quienes_somos/nuestra_gente, [consultado a 30 Abril 2007].
- Inditex, s/d(c). *Our group*. [em linha] Disponível em http://www.inditex.com/en/who_we_are/our_group, [consultado a 20 Abril 2007].
- Inditex, s/d(d). *Stores around the world*. [em linha] Disponível em <http://www.inditex.com>, [consultado a 28 Abril 2006].
- Jackson, R. W., e Hisrich, R. D., 1996. *Sales and Sales Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Jacobs, D., 2006. The promise of demand chain management in fashion. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (1), pp.84-96.
- Jang, E. e Burns, L. D., 2004. Components of apparel retailing Web sites. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (4), pp. 375-388.
- Javalgi, R., Khare, V. P., Gross, A. C. e Scherer, R. F., 2005. An application of the consumer ethnocentrism model to French consumers. In *International Business Review*, 14, p. 325-344.
- Joannis, H., 1995. *De la Stratégie Marketing à la Création Publicitaire*. Paris: Dumod.
- Johnson, E. M., Kurtz, D. L. e Scheuing, E. E., 1996. *Sales Management, Concepts, Practices and Cases*. 2nd edn.. New York: McGraw-Hill.
- Johnson, M. J. e Moore, E. C., 2001. *Apparel Product Development*. 2nd edn. New Jersey: Prentice Hall.
- Jones, E., Chonko, L. B. e Roberts, J. A., 2004. Sales force obsolescence: perceptions from sales and marketing executives of individual, organizational, and environment factors. In *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 439-456.

- Jones, P. J., 2004. Advertising's long-term role in building brands. In Cardoso, P. R. e Gaio, S. N. eds. *Publicidade e Comunicação Empresarial: Perspectivas e Contributos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Jones, P. J., 2000. *International Advertising Realities and Myths*. USA: Sage Publications.
- Kapferer, J. N., 1998. Les chemins de la persuasion publicitaire. In Cabin, P. ed. *La Communication: Etat des Savoirs*. Auxerre: Presses Universitaires de France, Éditions Sciences Humaines.
- Kapferer, J. N., 2000. *Strategic Brand Management*, 2nd edn. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. N., 2004. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Kasra, F., Lewis, M. A. e Machuca, J. A. D., 2004. Rapid-fire fulfilment. In *Harvard Business Review*, 1 Nov., pp. 104-110.
- Kawamura, Y., 2005. *Fashion-ology: An Introduction to Fashion Studies*. New York: Berg.
- Keegan, W. e Green, M. S., 2000. *Global Marketing*, 2nd edn. New Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K. L., 1987. Memory factors in advertising: The effect of advertising retrieval cues on brand evaluation. In *Journal of Consumer Research*, 14 (3), pp. 316-333.
- Keller, K. L., 2003. *Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd edn. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kent, T., 2003. 2D23D: management and design perspectives on retail branding. In *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (3), pp. 131-142.
- Kerfoot, S., Davies, B. e Ward, P., 2003. Visual merchandising and the creation of discernible retail brands. In *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (3), pp. 143-152.
- Khakimdjanova, L. e Park, J., 2005. Online visual merchandising practice of apparel e-merchants. In *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, pp. 307-318.
- Khan, N., 2000. Catwalk politics. In Bruzzi, S. e Gibson, P. C. eds. *Fashion Cultures: Theories, Explorations and Analysis*. London: Routledge.

- Kim, I., Han, D. e Schultz, D. E., 2004. Understanding the diffusion of integrated marketing communications. In *Journal of Advertising Research*, 44 (1), pp. 31-45.
- Kim, H. S., 2005. Consumer profiles of apparel product involvement and values. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9 (2), pp. 207-220.
- Kim, H. S., Damhorst, M. L. e Lee, K. H., 2002. Apparel involvement and advertising processing: a model. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6 (3), pp. 277-302.
- Kim, J. e Park, J., 2005. A consumer shopping channel extension model: attitude shift toward the online store. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9 (1), pp. 106-121.
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Tao, L. e Jones, G. S., 2004. The emergence of IMC: a theoretical perspective. In *Journal of Advertising Research*, 44 (1), pp. 19-30.
- Kitchen, P. J. e Schultz, D. E., 1999. A Multi-Country comparison of the drive for IMC. In *Journal of Advertising Research*, 39 (1), pp. 21-38.
- Klein, N., 2002. *Logo: O Poder das Marcas*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Kotler, P., 1989. *Marketing*. S. Paulo: Atlas.
- Kotler, P., 1997. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 5th edn. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., 2000(a). *Marketing Management: the Millennium Edition*, 10th edn. London: Prentice-Hall.
- Kotler, P., 2000(b). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P., 2003. *Marketing Management*, 11th edn. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V., 2002. *Principles of Marketing*, 3^d edn. London, Prentice Hall.
- Krugman, D. M., Reid, L. N., Dunn, S. W. e Barban, A. M., 1994. *Advertising It's Role in Modern Marketing*, 8th edn. Florida: The Dryden Press.
- Larenaudie, S. R., 2006. Who drives Diesel?, Times Style & Design. In *Times*, 10 Sept., pp. 60-63.
- Law, K. M., Zhang, Z.-M. e Leung, C. S., 2004. Fashion change and fashion consumption: the chaotic perspective. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (4), pp. 362-374.

- Lea-Greewood, G., 1998. Visual merchandising: a neglected area in UK fashion marketing? In *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26 (8), pp. 324-329.
- Lee, M. e Johnson, K. P., 2002. Exploring differences between Internet apparel purchasers, browsers and non-purchasers. In *Journal of Fashion Marketing & Management*, 6 (2), pp. 1361-2026.
- Lehmann, D. R. e Winer, R. S., 2005. *Product Management*, 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Lekness, H. M. e Carr, C., 2004. Globalisation, International Configurations and strategic implications: the case of retailing. In *Long Range Planning Journal*, 37, pp. 29-49.
- Lichtenthal, J. D. e Eliaz, S., 2003. Internet integration in business marketing tactics. In *Industrial Marketing Management*, 32 (1), pp. 3-13.
- Lipiansky, E. M., 1998. Pour une psychologie de la communication. In Cabin, P. ed. *La Communication: Etat des Savoirs*. Auxerre: Presses Universitaires de France.
- Lipovetsky, G., 1989. *O Império do Efêmero: A Moda e o seu Destino nas Sociedades Modernas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lipovetsky, G. e Roux, E., 2003. *Le Luxe Éternel: de L'Âge du Sucre au Temps des Marques*. France: Gallimard.
- Livolsi, F., 1989. Moda, consumo e mundo jovem. In Eco, U., Sigurtá, R., Livolsi, F., Dorfles, G. e Lomazzi, G. eds. *Psicologia do Vestir*, 3th edn. Lisboa: Assírio e Alvim.
- Lommazi, G., 1989. Um consumo ideológico. In Eco, U., Sigurtá, R., Livolsi, F., Dorfles, G. e Lomazzi, G. eds. *Psicologia do Vestir*, 3th edn. Lisboa: Assírio e Alvim.
- Low, G. S. e Mohr, J. J., 2000. Advertising vs sales promotion: a brand management perspective. In *Journal of Product & Brand Management*, 9 (6), pp. 389-414.
- Lurie, A., 1994. *El Lenguaje de la Moda: una Interpretación de las Formas de Vestir*. Barcelona: Ediciones Piados.
- MacDonald, J. B. e Smith, K., 2004. The effects of technological-mediated communication on industrial buyer behaviour. In *Industrial Marketing Management*, 33 (2), pp. 107-116.
- MacQuail, D., 2002. The future of communication theory. In Bragança, J. A., e da Silveira, J. F. eds. *As ciências da Comunicação na Viragem do Século*. Actas da I Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.

- Marciniak, R. e Bruce, M., 2007. Fashion e-tailing. In Hines, T. e Bruce, M. eds. *Fashion Marketing Contemporary issues*, 2nd edn. Oxford: Elsevier.
- Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M. e Rivera-Torres, M. P., 2004. The benefits of relationship marketing for the consumer and the fashion retailers. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (4), pp. 425-436.
- Mattelart, A., 1998. Vers la communication-monde. In Cabin, P. ed. *La Communication: Etat des Savoirs*. Auxerre: Presses Universitaires de France, Éditions Sciences Humaines.
- Mattila, H., King, R. e Ojala, N., 2005. Retail performance measures for seasonal fashion. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6 (4), pp. 1361-2026.
- Mazaira, A., Gonzáles, E. e Avendaño, R., 2003. The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case. In *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (4), pp. 220-229.
- McAfee, A., 2004. Do you have too much of it. In *MIT SLOAN Management Review*, 43 (3), pp. 18-22.
- McLuhan, M., 2001. *Understanding Media: the Extension of Man*, 9th edn. EUA: MIT Press.
- Mestre, M. S., 1999. *Marketing Conceptos y Estrategias*, 4th edn. Madrid: Ediciones Pirâmide.
- Miles, S. 1998. *Consumerism: as a Way of Life*. London: Page Publications.
- Min, H. e Galle, W. P., 2003. E-purchasing: profiles of adopters and nonadopters. In *Industrial Marketing Management*, 32 (3), pp. 227-233.
- Moncrief, W. C. e Marshall, G. W., 2005. The evolution of the seven steps of selling. In *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 13-22.
- Moon, Y. 2005. Break me from the product life cycle. In *Harvard Business Review*, 83 (5), pp. 86-94.
- Moore, C. M., Birtwistle, G. e Burt, S., 2004. Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing. In *European Journal of Marketing*, 38 (7), pp. 749-769.
- Moore, M. e Fairhurst, A., 2003. Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7 (4), pp. 386-397.

- Moser, M., 2003. *United We Brand: How to Create a Cohesive Brand that's Seen, Heard, and Remembered*. Boston: Harvard Business School Press.
- de Mozota, B. B., 1990. *Design et management*. France: Les Éditions d'Organisation.
- Mucchielli, A., 1998. Les modèles de la communication. In Cabin, P. ed. *La Communication: Etat des Savoirs*. Auxerre: Presses Universitaires de France.
- Nunes, G. e Haigh, D., 2003. *Marca: Valor do Intangível, Medindo e Gerenciado seu Valor Econômico*. São Paulo: Editora Atlas.
- Neves, M. e Branco, J., 2000. *A Previsão de Tendências para a Indústria Têxtil e do Vestuário*. Guimarães: TecMinho.
- Newman, A. J. e Foxall, G. R., 2003. In-store customer behaviour in the fashion sector: some emerging methodological and theoretical directions. In *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2003. 31 (11), pp. 591-600.
- Newman, A. J. e Patel, D., 2004. The marketing directions of two fashion retailers. In *European Journal of Marketing*, 38 (7), pp. 770-789.
- Nwachukwu, S. L. S., Vitell, S. J. Jr., Gilbert, F. W. e Barnes, J. H., 1997. Ethics and social responsibility in marketing: an examination of the ethical evaluation of advertising strategies. In *Journal of Business Research*, 39, pp. 107-118.
- O'Cass, A., 2004. Fashion clothing consumption: antecedents and consequences of fashion clothing involvement. In *European Journal of Marketing*, 38 (7), pp. 869-882.
- Ogden, J. R., 1998. *Developing a Creative and Innovative Integrated Marketing Communication Plan*. New Jersey: Prentice Hall.
- Olins, W., 2004. *B@nd. Las marcas según Wally Ollins*. Madrid: Turner Publications.
- Packard, S. 1982. *Strategies and Tactics in Fashion Marketing*. New York: Fairchild Publications.
- Packard, S., Winters, A. A. e Axelrod, N., 1983. *Fashion Buying and Merchandising*, 2nd edn. New York: Fairchild Publications.
- Paulins, V. A. e Geistfeld, L. V., 2003. The effect of consumer perceptions of store attributes on apparel store preference. In *Journal in Fashion Marketing and Management*, 7 (4), pp. 371-385.

- Peacock, J., 2005. *The Complete Fashion Sourcebook*. London: Thames & Hudson.
- Pechoux, B. L., Little, T. J. e Honeycutt, T. L., 2001. Developing a pattern language for fashion innovation management. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5 (4), pp. 289-302.
- Pennington, R., 2004. Brands, culture and semiotics (revisited) in creativity strategy development. In Cardoso, P. R. e Gaio, S. N. eds. *Publicidade e Comunicação Empresarial: Perspectivas e Contributos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2004.
- Perna, R., 1987. *Fashion Forecasting*. New York: Fairchild Publications.
- Phau, I. e Lo, C. C., 2004. Profiling fashion innovators, a study of self-concept, impulse buying and Internet purchase intent. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (4), pp. 399-411.
- Phillips, P. M., 1996. *Fashion Sales and Promotion: the Selling Behind the Selling*, 2nd edn. New Jersey: Prentice Hall.
- Pickton, D. e Broderick, A., 2005. *Integrated Marketing Communications*, 2nd edn. London: Prentice Hall.
- Pieters, R. e Wedel, M., 2004. Attention capture and transfer in advertising: brand, pictorial, and text-size effects. In *Journal of Marketing*, 68, pp. 36-50.
- Pires, H., 2002. A retórica da imagem, o poder das palavras e a ordem de mercado: apresentação de um caso prático de publicidade. In Bragança, J. A. e Silveira, J. F. da eds. *As ciências da Comunicação na Viragem do Século*. Actas da I Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.
- Porter, S. S. e Claycomb, C., 1997. The influence of brand recognition on retail store image. In *Journal of Product & Brand Management*, 6 (6), pp. 373-387.
- Priest, A., 2005. Uniformity and differentiation in fashion. In *International of Clothing Science and Technology*, 17 (3/4), pp. 253-263.
- Proctor, T. e Kitchen, P., 2002. Communication in postmodern integrated marketing. In *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (3), pp. 144-154.
- Proctor, T., Proctor, S. e Doukakis, I., 2004. The visual metaphor in magazine advertisements: a model of the process of perception and comprehension. In Cardoso, P. R., e Gaio, S. N. eds.

- Publicidade e Comunicação Empresarial: Perspectivas e Contributos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Rabolt, N.J. e Miler, J. K., 1997. *Concepts and Cases in Retail and Merchandising Management*. New York: Fairchild Publications.
- Randall, G., 2000. *Branding: a Practical Guide to Planning your Strategy*, 2nd edn. London: Kogan Page.
- Rao, V., Agarwal, M. K. e Dahlhoff, D., 2004. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? In *Journal of Marketing*, 68, pp. 126-141.
- Reinach, S. S., 2005. China and Italy: fast fashion versus prêt-à-porter. Towards a new culture in fashion. In *Fashion Theory: The Journal of Dress, Body & Culture*. Oxford: Berg publishers, 9 (1), pp. 44-56.
- van Riel, C. B. M., 1992. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- Roberts, M. L. e Berger, P. D., 1989. *Direct Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rodrigues, A. (ed.), 1997. *História Comparada: Portugal, Europa e o Mundo. Uma visão Cronológica*. Lisboa: Temas e Debates e Autores.
- Rogers, D. S. e Gamans, L. R., 1983. *Fashion: a Marketing Approach*. New York: CBS College Publishing.
- Ross, J. e Harradine, R., 2004. I'm not wearing that! Branding and young children. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (1), pp. 11-26.
- Rossenblom, B. e Larsen, T., 2003. Communication in international business-to-business marketing channels: Does Culture matter? In *Industrial Marketing Management*, 32 (4), pp. 309-315.
- Rossiter, J. R. e Percy, L., 1997. *Advertising Communications and Promotion Management*, 2nd edn. New York: McGraw-Hill.
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vasquez, R. e Alvarez, L. I., 2003. The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. In *Industrial Marketing Management*, 32 (4), pp. 327-345.
- Scarpi, D., 2006. Fashion stores between fun and usefulness. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (1), pp. 7-24.

- Schirato, T. e Webb, J., 2000. *Communication and Culture: an Introduction*. London: Sage Publications.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I. e Lauterborn, R. F., 1994 *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books.
- Seeling, C., 1999. *Moda: O Século dos Estilistas 1900-1999*. Colónia: Könemann.
- Sequeira, P. B., 2004. Consumidor mais consciente. Publicidade que aceita o desafio. In Cardoso, P. R. e Gaio, S. N. eds. *Publicidade e Comunicação Empresarial: Perspectivas e Contributos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Siddiqui, N., O'Malley, A., McColl, J. C. e Birtwistle, G., 2003. Retailer and consumer perceptions of online fashion retailers: web site design issues. In *Journal of Fashion Marketing & Management*, 7 (4), pp. 345-355.
- Sharma, A. e Krishnan, R., 2002. Clicks only, clicks and bricks, and bricks only: are retail salespeople an important factor in choice? In *Journal of Marketing Management*, 18 (3-4), pp. 317-336.
- Silva, M. J. L., 2002. Serviço público de TV em contexto comercial. In Bragança, J. A. e Silveira, J. F. eds. *As ciências da Comunicação na Viragem do Século*. Actas da I Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.
- Simmel, J., 1934. *Cultura Femenina y otros Ensayos*. Madrid: Revista de Occidente.
- Simões, J. A. V., 2001. Globalização e consumo: reavaliando o conceito de audiência. O caso das (sub)culturas juvenis. In *Revista de Comunicação e Linguagens*, 30, pp. 77-106.
- Soares, P. C. G. C., 1999. *Desenvolvimento e Gestão de Coleções de Vestuário*. Universidade do Minho, Escola de Engenharia, Tese de Mestrado em Design e Marketing.
- Sommier, E., 2000. *Mode, le Monde en Mouvement*. Paris: Éditions Village Mondial.
- Sproles, E. K. e Sproles, G. B., 1990. *Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles*. In *The Journal of Consumer Affairs*, 24 (1), pp. 134-147.
- Sproles, G. B., 1981. Analyzing fashion life cycles - principles and perspectives. In *Journal of Marketing*, 45, pp. 116-124.
- Sproles, G. B., 1983. Conceptualization and measurement of optimal consumer decision-making. In *The Journal of Consumer Affairs*, 17(2), pp. 421-438.

- Stanton, W. J. e Spiro, R., 1998. *Management of a Sales Force*, 10th edn. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Steele, V., 1998. *Se Vêtir au XXe Siècle: De 1945 à nos Jours*. Paris: Adam Biro.
- Sterne, J., 1998. *World Wide Web Marketing*, 2nd edn. New York: John Willey & Sons.
- Taplin, I. M. e Winterton, J., 2004. The European clothing Industry. Meeting the competitive challenge. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (3), pp. 256-261.
- Tate, S. L., 1989. *Inside Fashion Design*, 3rd edn. New York: HarperCollins Publishers.
- Teixeira, S., 1998. *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Therkelsen, D. J. e Fiebich, C. L., 2001. Message to desired action: a communication effectiveness model. In *Journal of Communication Management*, 5 (4), pp. 374-390.
- Thompson, K. E. e Chen, Y. L., 1998. Retail store image: a means-end approach. In *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4 (6), pp. 161-173.
- Tungate, M., 2006. *Fashion Brands. Branding style from Armani to Zara*. London: Kogan Page.
- Ulrich, P., Anderson-Connel, L. J. e Wu, W., 2003. Consumer co-design of apparel for mass customization. In *Journal of Fashion Marketing & Management*, 7 (4), pp. 398-412.
- Varley, R., 2001. *Retail Product Management: Buying and Merchandising*. London: Routedlege.
- Veríssimo, J., 2002. Evolução e significações do discurso publicitário como discurso organizacional. In Bragança, J.A. e Silveira, J. F. eds. *As ciências da Comunicação na Viragem do Século*. Actas da I Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.
- Vernette, E., 2004. Targetting women's clothing fashion opinion leaders in media planning: an application for magazines. In *Journal of Advertising Research*, 44 (1), pp. 90-107.
- Vézina, R. e Paul, O., 1997. Provocation in advertising: A conceptualization and an empirical assessment. In *International Journal of Research in Marketing*, 14 (2), pp. 177-192.
- Villafañe, J., 1998. *Imagem Positiva: Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Volli, U., 2003. *Semiótica da Publicidade: A Criação do Texto Publicitário*. Lisboa: Edições 70.

- Vrontis, D. e Vronti, P., 2004. Levi Strauss: an international marketing investigation. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8 (4), pp. 389-398.
- Wells, W., Burnett, J. e Moriarty, S., 2003. *Advertising Principles & Practice*, 6th edn. Canada: Prentice-Hall.
- Wigley, S. M., Moore, C. M. e Birtwistle, G., 2005. Product and brand: critical success factors in the internationalization of a fashion retailer. In *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (7), pp. 531-544.
- Williamson, J., 1996. ...But I know what I like: the function of 'art' in advertising. In Cobley, P. ed. *The Communication Theory Reader*. London: Routledge.
- Winters, A. A. e Goodman, S., 1984. *Fashion Advertising & Promotion*, 6th edn. New York: Fairchild.
- Wolfe, M., 2003. *The World of Fashion Merchandising*. Illinois: The Goodheart-Wilcox Company.
- Wong, A. e Sohal, A. S., 2006. Understanding the quality of relationships in consumer services: A study in a retail environment. In *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (3), pp. 244-264.
- Wood, J.T., 1997. *Communication Theories in Action: An Introduction*. EUA: Wadsworth Publishing Company.
- Yin, R. K., 2003. *Case Study Research Design and Methods*, 3rd edn. California: Sage Publications.
- Zeff, R. e Aronson, B., 1999. *Advertising on the Internet*, 2nd edn. New York: John Wiley & Sons.

SITES CONSULTADOS

- <http://www.soporcol.pt> [consultado a 14 Maio 2006 e a 18 Maio 2007].
- <http://www.zara.com> [consultado a 30 Abril 2007].
- <http://www.pullbear.com> [consultado a 30 Abril 2007].
- <http://www.massimodutti.com> [consultado a 30 Abril 2007].
- <http://www.bershka.com> [consultado a 30 Abril 2007].
- <http://www.stradivarius.com> [consultado a 30 Abril 2007].